

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

MÉMOIRE DOCTORAL PRÉSENTÉ À  
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PAR  
© CHLOÉE BOURGEOIS

LE RÔLE MODÉRATEUR DE L'ESTIME DE SOI ORGANISATIONNELLE DANS  
LA RELATION ENTRE L'AJUSTEMENT COGNITIF AU TRAVAIL ET LES  
COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE

DÉCEMBRE 2019

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PROGRAMME OFFERT PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

LE RÔLE MODÉRATEUR DE L'ESTIME DE SOI ORGANISATIONNELLE DANS  
LA RELATION ENTRE L'AJUSTEMENT COGNITIF AU TRAVAIL ET LES  
COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE

PAR  
© CHLOÉE BOURGEOIS

Marie Malo, directrice de recherche  
Jeannette Leblanc, évaluatrice interne  
Luc Brunet, évaluateur externe

Université de Sherbrooke  
Université de Sherbrooke  
Université de Montréal

## Sommaire

En raison de leurs conséquences positives bien documentées comme la performance organisationnelle, les comportements de citoyenneté organisationnelle retiennent l'attention d'un bon nombre de chercheurs et de praticiens qui se penchent sur l'examen de leurs antécédents. Parmi les déterminants étudiés, les expériences positives de santé psychologique au travail s'avèrent une avenue prometteuse à expérimenter davantage. Plus précisément, le lien entre l'ajustement cognitif au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle demeure sous-exploré, tout comme le mécanisme régissant cette relation. Face à ces constats et en s'appuyant sur les théories de la cohérence de soi (Korman, 1970) et de la valorisation de soi (Dipboye, 1977), la présente étude vise à (1) examiner l'effet direct de l'ajustement cognitif au travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) et à (2) vérifier l'effet modérateur de l'estime de soi organisationnelle sur cette relation. Au moyen d'un devis corrélationnel incluant deux temps de mesure, 195 travailleurs du secteur du commerce de détail ont participé à l'étude. Une analyse de modération a été conduite à partir de la macro « PROCESS » de Hayes (2013) pour tester les hypothèses de recherche. En examinant pour la première fois les liens susnommés, cette étude a permis de soutenir l'hypothèse proposant que l'ajustement cognitif au travail soit positivement associé aux CCO. En parallèle, les résultats ont offert un soutien à la seconde hypothèse. Effectivement, un effet positif de modération de l'estime de soi organisationnelle a été démontré pour des niveaux élevé et modéré du construit. Lorsque l'estime de soi organisationnelle est faible, la relation devient non

significative. Cette recherche fournit donc un nouvel éclairage sur certains antécédents relatifs à la santé psychologique au travail pour favoriser l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnelle.

**Mots-clés :** Comportements de citoyenneté organisationnelle, ajustement cognitif au travail, estime de soi organisationnelle, théorie de cohérence de soi, théorie de la valorisation de soi, modération.

## Table des matières

|   |      |
|---|------|
| Sommaire .....  | iii  |
| Table des matières .....  | v    |
| Liste des tableaux .....  | vii  |
| Liste des figures.....  | viii |
| Remerciements .....   | ix   |
| Introduction .....  | 1    |
| Limites de l'étude des antécédents des CCO.....   | 3    |
| Lien de modulation entre l'ajustement cognitif et les CCO.....  | 5    |
| Objectifs de l'étude .....  | 6    |
| Divisions du mémoire doctoral .....   | 7    |
| Contexte théorique.....   | 8    |
| Conceptualisation des CCO .....   | 9    |
| Les CCO comme un construit global.....  | 13   |
| Théorie de la cohérence de soi et de la valorisation de soi ainsi que les CCO.....  | 14   |
| L'ajustement cognitif et les comportements de citoyenneté organisationnelle .....   | 15   |
| Appuis empiriques de la relation entre l'ajustement cognitif et les CCO .....   | 17   |
| Le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle .....   | 18   |
| Estime de soi organisationnelle à la lumière de la théorie de la cohérence de soi et de la théorie de la valorisation de soi..... | 20   |
| Modèle proposé à la lumière de la théorie de la cohérence de soi et de la théorie de la valorisation de soi.....                  | 22   |
| Modèle proposé selon les études empiriques.....   | 23   |
| Méthode.....  | 26   |
| Devis de recherche.....   | 27   |
| Déroulement et considérations éthiques.....   | 28   |
| Participants .....  | 31   |
| Instruments .....   | 32   |
| L'ajustement cognitif.....  | 33   |
| L'estime de soi organisationnelle .....   | 34   |
| Les comportements de citoyenneté organisationnelle .....  | 35   |
| Renseignements sociodémographiques.....   | 36   |
| Résultats .....   | 37   |
| Analyses préliminaires.....   | 38   |
| Analyses descriptives et corrélationnelles.....   | 40   |

|  |    |
|--|----|
| Vérification des hypothèses .....                        | 41 |
| Ajustement cognitif et CCO.....                          | 42 |
| Effet de modération .....                                | 42 |
| Discussion .....   | 45 |
| Implications théoriques.....                             | 46 |
| Implications pratiques.....                              | 51 |
| Limites de l'étude et pistes de recherches futures ..... | 56 |
| Conclusion.....  | 59 |
| Références .....   | 61 |
| Appendice A Courriels d'invitation .....                 | 71 |
| Appendice B Formulaire de consentement.....              | 76 |
| Appendice C Questionnaires.....                          | 81 |

## **Liste des tableaux**

### Tableau

- 1 Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude.....41
- 2 Résultats de l'analyse de régression visant à vérifier le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle dans la relation entre l'ajustement cognitif et les CCO.....43

## Liste des figures

### Figure

- 1 Graphique des pentes simples de l'interaction entre l'ajustement cognitif et l'estime de soi organisationnelle dans la prédiction des CCO.....44



## **Remerciements**

La terminaison de ce mémoire doctoral est la marque de la fin du plus grand accomplissement que j'ai fait à ce jour, le doctorat. Il aura été un parcours avec une multitude de hauts et de bas, demandant beaucoup de travail intellectuel, d'adaptation, de gestion de l'incertitude, d'introspection et de persévérance. J'aurai traversé ce chemin en apprenant à me connaître de manière personnelle et professionnelle et j'en suis fière. Ce chemin, je ne l'ai pas fait seule, je l'ai fait accompagnée de gens fabuleux qui m'ont supportée dans les bons comme les moins bons moments. Je tiens maintenant à les remercier.

Tout d'abord, un merci particulier à ma directrice de recherche, Marie Malo, qui a été tellement plus qu'une directrice de recherche! J'aimerais être capable d'écrire à quel point je suis reconnaissante d'avoir accompli ce projet avec toi. Merci pour tous les apprentissages que j'ai faits avec toi, pour tout ton temps et ta passion. Merci d'avoir tant de fois reconnu mes compétences, alors que j'avais de la difficulté à les reconnaître. Tu as fait une énorme différence dans la confiance que j'ai bâtie durant ces dernières années. Merci pour tous tes encouragements lorsque j'avais une baisse de motivation, par exemple aux moments où j'avais à chercher des sources! Merci pour nos nombreuses rencontres durant lesquelles nous avons pu rire et faire des blagues. Ces rencontres ont fait en sorte que j'ai eu du plaisir à faire ce projet de recherche. Je pourrais continuer longtemps à dire merci, mais j'en ferai un dernier pour plusieurs de tes qualités de directrice et de mentore, c'est-à-dire ton écoute, ta compréhension, ton empathie et ton humour. Merci!

Je tiens à remercier mes meilleurs amis du doctorat, Marie-Pierre, Maxime et Laurence. Je suis tellement reconnaissante d'avoir fait votre connaissance durant cette aventure. Vous avez permis qu'il y ait de la légèreté, du plaisir, des rires et du vin! Vous êtes des personnes uniques qui m'ont permis de me sentir tellement comprise durant cette aventure. Heureusement, la distance ne nous empêche pas de nous voir, encore aujourd'hui, et de continuer nos belles discussions. Un merci particulier à Laurence. Je me souviendrai toujours de nos bons petits soupers, de nos soirées d'études, de nos moments de folie et ceux où l'on se vidait le cœur à propos de tout! Je n'ose pas imaginer ce qu'aurait été mon parcours sans toi. En rétrospective, le doctorat m'aura permis de rencontrer des personnes magnifiques qui me comprennent et qui me complètent parfaitement.

Une autre personne qui a eu un rôle tout particulier dans mon parcours est mon amoureux, Miguel. Tu as été présent depuis le tout début de mon parcours doctoral, tu as donc été témoin de mes meilleurs, comme de mes moins bons jours. Je te remercie pour ta patience, je sais, c'est long un doctorat! Sans blague, merci de m'avoir écoutée et de m'avoir fait rire lorsque j'en avais besoin. Merci pour ta joie de vivre contagieuse, tes encouragements, ta compréhension et ta générosité. Tu m'as tellement aidée durant toutes ces années d'études, j'en suis très reconnaissante. Depuis nos débuts, nous nous sommes développés pour former une super équipe! Effectivement, en plus d'avoir surmonté ce grand défi qu'est le doctorat, nous avons construit notre maison, notre chez nous. Cela

démontre que des projets, on peut en prendre! Finalement, merci pour tout l'amour que tu me donnes, je suis comblée. Je t'aime!

Un tout dernier merci à mon père Gilles et ma mère Nicole, qui m'ont toujours supportée et aidée dans ma vie comme dans mes études. Vous avez toujours cru en moi et cela m'a permis de poursuivre vers des études supérieures. Je vous remercie pour vos encouragements, votre compréhension, votre patience et tout ce que vous m'avez offert afin que je puisse bien vivre durant ces longues années d'études. Vous m'avez permis de réaliser un grand accomplissement, je vous en serai toujours reconnaissante. Je vous aime.

## **Introduction**

La psychologie s'est longtemps intéressée aux pathologies et à leur traitement, mais une nouvelle perspective a vu le jour avec l'arrivée du courant de la psychologie positive (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Ce courant a comme objectif l'étude des forces de l'individu, de son milieu et du développement de son plein potentiel plutôt que de se focaliser sur la réparation des dommages psychologiques (Gaucher, 2010; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). La psychologie positive est rapidement devenue populaire dans le monde universitaire (Dolan, Gosselin, & Carrière, 2012) et s'étudie dans les différentes spécialisations de la psychologie, dont la psychologie organisationnelle. L'altruisme, la civilité et l'éthique du travail sont des exemples de construits étudiés sous l'angle de la psychologie positive et qui contribuent positivement à l'environnement de travail (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

En matière de retombées concrètes, le rapport de Gallup (2013) rapporte que s'il y avait plus de travailleurs contribuant d'une manière positive à leur organisation, 450 à 550 milliards de dollars américains seraient économisés chaque année. Considérés comme un type de performance individuelle en emploi, les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) s'inscrivent dans cette lignée de variables qui contribuent au fonctionnement optimal des organisations (Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009). En effet, de nombreuses conséquences positives des CCO sont documentées. Ces derniers sont notamment liés positivement à la performance organisationnelle, incluant des indicateurs de performance tels que la quantité de production, la réduction des coûts

et la satisfaction de la clientèle (Podsakoff et al., 2009; Rose, 2016; Sadeghi, Ahmadi & Taghvaei Yazdi, 2016). De surcroît, les CCO ont un effet positif sur la performance groupale lorsque les membres de l'équipe exécutent des tâches interreliées (Nielsen, Bachrach, Sundstrom, & Halfhill, 2012), c'est-à-dire lorsque les travailleurs font un travail qui est dépendant du travail de leurs collègues. Il en est de même pour le climat organisationnel dans le milieu scolaire (Dipaola & Tschannen-Moran, 2014), la viabilité d'équipe et la profitabilité (Podsakoff, Podsakoff, Mackenzie, Maynes, & Spoelma, 2014). Devant ces retombées importantes aux niveaux individuel, groupal et organisationnel, les CCO gagneraient à être davantage compris afin de mettre en place des interventions permettant de les favoriser.

### **Limites de l'étude des antécédents des CCO**

Au regard de leurs conséquences positives en organisation, les CCO ont suscité de nombreuses recherches portant sur leurs déterminants. D'ailleurs, des méta-analyses ont mis en lumière plusieurs antécédents importants relatifs à la fois à l'individu et à l'environnement organisationnel qui l'entoure (Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall, & Alarcon, 2010; Nohe & Hertel, 2017). Parmi ceux-ci, une variable au niveau des pratiques de gestion, c'est-à-dire le leadership transformationnel, contribue à l'explication des CCO selon divers écrits empiriques (p. ex., Nohe & Hertel, 2017). En ce qui a trait aux caractéristiques personnelles, l'estime de soi organisationnelle a aussi été étudiée comme un déterminant des CCO (Bowling et al., 2010).

Au-delà des dispositions ou la personnalité de l'individu, sa santé psychologique vécue en contexte organisationnel exercerait un rôle non négligeable dans la production de ce type de comportements. Brun, Biron et St-Hilaire (2009) définissent la santé psychologique au travail comme « un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre » (p. 4). Divers indicateurs sont employés pour étudier le construit, dont les expériences subjectives vécues dans le cadre du travail (Gilbert, 2009). S'intéressant aux effets de plusieurs expériences subjectives sur les CCO, la méta-analyse de Nohe et Hertel (2017) fait état de la contribution de la satisfaction en emploi, un indicateur abondamment utilisé pour traiter le pendant positif de la santé psychologique au travail (Peiró, Kozusznik, Rodríguez-Molina, & Tordera, 2019). Par ailleurs, des auteurs clés du champ d'études de la santé organisationnelle soulignent la supériorité de la valeur prédictive des expériences subjectives positives en comparaison avec des expériences négatives comme la détresse psychologique au travail et l'épuisement professionnel (Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015).

Malgré l'apport documenté des expériences subjectives vécues en contexte d'emploi, la prise en compte de certains construits positifs propres à la santé psychologique au travail reste restreinte dans la littérature portant sur les CCO. La capacité de l'individu à s'adapter à l'environnement organisationnel figure parmi ces variables sous-explorées. Dans les

écrits spécialisés en santé psychologique au travail, de récents efforts ont néanmoins été consentis pour circonscrire le phénomène et en opérationnaliser certaines de ces composantes (Aubin & Malo, 2018). Parmi celles-ci se trouve l'ajustement cognitif au travail (ci-après nommé *ajustement cognitif*) qui correspond à la compréhension de l'individu de l'environnement qui l'entoure dans le cadre de son emploi (Malo, Tremblay, & Brunet, 2016). Considéré comme un indicateur plus proximal de santé psychologique au travail que d'autres indicateurs distaux telle la satisfaction en emploi (Malo et al., 2016), l'ajustement cognitif n'a toujours pas été étudié en relation avec les CCO. Par ailleurs, la nature cognitive du construit et son accent mis sur la compréhension du contexte constituent des éléments qui le distinguent des autres indicateurs de santé psychologique au travail centrés sur le vécu subjectif de la personne (Malo et al., 2016). En raison des données probantes portant sur les relations entre plusieurs indicateurs positifs de santé psychologique au travail et les CCO (Nohe & Hertel, 2017), l'étude de l'ajustement cognitif pourrait fournir un nouvel éclairage susceptible d'élargir la compréhension des leviers de ce type de performance en emploi.

### **Lien de modération entre l'ajustement cognitif et les CCO**

Plusieurs travaux montrent que les effets de certaines expériences positives de santé psychologique au travail sur les CCO semblent mieux s'expliquer par l'intermédiaire de modérateurs (p. ex., l'autonomie; Runhaar, Konermann, & Sanders, 2013). Les caractéristiques individuelles font partie des modérateurs largement documentés (Chang,



Rosen, Siemieniec, & Johnson, 2012; Gavrancic, 2013; Jones, 1986; Kim, Cable, & Kim, 2005), car elles peuvent conditionner différentes perceptions de l'environnement et susciter chez les personnes des réactions distinctes selon leur réalité subjective (Mäkikangas & Kinnunen, 2003). Ces perceptions pourraient ainsi modifier l'intensité et la valence de la relation entre deux variables (Brunet & Savoie, 2014). D'ailleurs, les effets sur les CCO de certaines expériences positives de santé psychologique au travail, incluant la satisfaction en emploi, sont d'autant plus forts en présence de modérateurs dispositionnels tels que les évaluations positives de soi (Bowling, Wang, & Li, 2012).

Considérant que la présente recherche s'intéresse au lien unissant un indicateur positif de santé psychologique au travail et les CCO, il est probable qu'un mécanisme régit la relation. Puisque l'étude d'un tel modèle demeure embryonnaire, il apparaît avisé de se tourner vers des cadres de référence qui misent sur certaines caractéristiques de la personne pour expliquer la production de comportements. Du nombre des écrits clés en la matière, la théorie de la cohérence de soi (Korman, 1970) et de la théorie de la valorisation de soi (Dipboye, 1977) s'affichent comme des théories pertinentes pour enrichir la compréhension des CCO.

### **Objectifs de l'étude**

Sur la base de la théorie de la cohérence de soi (Korman, 1970) et de la théorie de la valorisation de soi (Dipboye, 1977), cette recherche a pour objectifs (1) d'examiner l'effet

direct de l'ajustement cognitif sur les CCO et (2) de vérifier l'effet modérateur d'une caractéristique individuelle sur cette relation. Ainsi, la présente étude vise à apporter plusieurs contributions scientifiques et pratiques. D'un point de vue scientifique, elle sera la première à lier l'ajustement cognitif à une caractéristique individuelle afin d'expliquer les CCO, ce qui présente le potentiel de faire progresser les connaissances en psychologie organisationnelle. D'un point de vue pratique, elle fournira de nouvelles pistes d'intervention aux psychologues organisationnels, consultants et gestionnaires soucieux de promouvoir l'émergence des CCO.

### **Division du mémoire doctoral**

Le présent mémoire doctoral est séparé en quatre grands chapitres suivant cette introduction. D'abord, le contexte théorique aborde les trois variables à l'étude et les liens entre celles-ci par l'entremise des théories susnommées. Le chapitre suivant décrit la méthode utilisée auprès de travailleurs œuvrant dans le commerce de détail. Pour mettre à l'épreuve le modèle proposé, le quatrième chapitre rapporte les résultats de l'ensemble des analyses réalisées pour tester les hypothèses de recherche. Finalement, le dernier chapitre présente une discussion de ces résultats en mettant l'accent sur les implications à la fois théoriques et pratiques et expose les limites de l'étude ainsi que les pistes de recherches futures.

## **Contexte théorique**

Dans cette section sont explicitées les perspectives théoriques et empiriques dans lesquelles s'inscrit le modèle proposé. Plus spécifiquement, ce chapitre se divise en trois parties. La première développe le lien entre la théorie de la cohérence de soi (Korman, 1970) ainsi que celle de la valorisation de soi (Dipboye, 1977) et les CCO. La deuxième traite de la relation entre l'ajustement cognitif et les CCO par l'entremise des théories susnommées et des appuis empiriques. Ces démonstrations sont suivies de la première hypothèse proposée dans cette étude. La troisième partie aborde l'effet modérateur potentiel de l'estime de soi organisationnelle sur la relation entre l'ajustement cognitif et les CCO. Des propositions théoriques et des études empiriques y sont présentées pour mener aux dernières hypothèses de cette recherche.

### **Conceptualisation des CCO**

Les CCO font partie de la performance individuelle en emploi (Borman & Motowidlo, 1993). Borman et Motowidlo (1993) ont proposé une conceptualisation bidimensionnelle de ce type de performance en emploi qui fait encore école aujourd'hui. La première dimension renvoie à la performance de tâche, alors que la seconde fait référence à la performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1997). La performance de tâche correspond à des comportements individuels rattachés à la production organisationnelle, ce qui inclut les comportements décrits dans la description de tâche (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Williams & Anderson, 1991). Pour sa part, la performance contextuelle réfère aux comportements individuels

volontaires qui soutiennent l'organisation plus largement que les actions déjà prescrites dans la description de tâche et qui contribuent à favoriser l'environnement social de l'organisation (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Puisqu'ils sont définis comme étant des initiatives individuelles (Williams & Anderson, 1991), c'est-à-dire des comportements volontaires, les CCO font partie de la performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1997).

De nombreux auteurs ont conceptualisé de façon différente les CCO. La conceptualisation d'Organ (1990) en fait partie et est l'une des plus utilisées dans la littérature (Yurcu, Colakoglu, & Atay, 2015). Après avoir travaillé sur ce concept pendant de nombreuses années, cet auteur de référence conceptualise les CCO en fonction des cinq dimensions suivantes : l'altruisme, la courtoisie, l'esprit d'équipe, l'esprit consciencieux et la vertu civique. L'altruisme réfère aux comportements volontaires d'aide déployés pour résoudre un problème, alors que l'esprit consciencieux, pour sa part, englobe les règles de bonne conduite qu'une personne se donne. L'esprit d'équipe représente une posture d'indulgence face aux inconvénients du travail et aux contraintes. Ensuite, la courtoisie est décrite comme une attitude préventive envers les problèmes. Finalement, la vertu civique caractérise les comportements faits pour le bien-être véritable de l'organisation (Organ, 1990).

Comptant également parmi les auteurs de référence sur le sujet, Williams et Anderson (1991) définissent les CCO comme des comportements individuels laissés à la discrétion de l'employé et qui ne sont pas directement ou explicitement reconnus par le système de récompenses formel de l'organisation. Selon la conceptualisation fournie par ces auteurs, le construit possède deux dimensions qui se distinguent par la direction des comportements émis, c'est-à-dire vers qui ou vers quoi sont destinés les comportements. La première dimension, appelée CCO dirigés envers l'organisation, bénéficie à l'organisation en général et inclut des comportements tels que garder l'espace de travail propre et sécuritaire. La seconde dimension, les CCO dirigés envers les individus, bénéficie directement aux individus et, par le fait même, indirectement à l'organisation (Williams & Anderson, 1991). Cette dimension inclut des comportements tels qu'aider un collègue ayant une grande charge de travail.

Basée sur la direction des comportements, cette conceptualisation est l'une des plus utilisées dans la documentation scientifique (Chang et al., 2012; Podsakoff et al., 2009). En outre, elle est plus concise et englobante que celle d'Organ (1990) qui se centre sur la définition de comportements très précis (Williams & Anderson, 1991). En ce sens, le caractère non restrictif de la définition de Williams et Anderson (1991) permet de couvrir une grande variété d'actions, parce que tous comportements hors tâches et bénéfiques pour l'organisation et ses membres peuvent être considérés comme des CCO. D'ailleurs, cette définition permet d'inclure la catégorisation des CCO d'Organ (1990) et celles d'autres

auteurs (Podsakoff et al., 2009; Spitzmuller, Van Dyne, & Ilies, 2008). À titre d'exemple, Podsakoff et ses collègues (2009) affirment que les CCO envers les individus englobent, entre autres dimensions, l'altruisme et la courtoisie opérationnalisés par Organ (1990), ainsi que l'aide interpersonnelle proposée par Graham (1989) et la facilitation interpersonnelle de Van Scotter et Motowidlo (1996). Similairement, les CCO envers l'organisation intègrent notamment la vertu civique et l'esprit d'équipe d'Organ (1990) de même que la loyauté organisationnelle définie par Graham (1991).

Le nombre très élevé de dimensions et d'opérationnalisations différentes du construit des CCO présente un risque de chevauchement conceptuel et une difficulté de comparer les études entre elles (Spitzmuller et al., 2008). Dans la même perspective, ces multiples opérationnalisations sont liées différemment aux antécédents et aux conséquences des CCO (Spitzmuller et al., 2008). Ces états de fait rendent compte de la complexité du construit lorsqu'il est étudié avec un nombre important de dimensions et de la possible confusion pouvant découler de la disparité des résultats observée entre plusieurs études. Devant ces constats, la conceptualisation de Williams et Anderson (1991) présente l'avantage d'intégrer de façon parcimonieuse les dimensions des autres auteurs, en plus d'être soutenue empiriquement (Spitzmuller et al., 2008). De façon complémentaire, l'opérationnalisation des CCO développée par Williams et Anderson (1991) facilite leur mesure. En effet, les questionnaires à qui l'on demande d'évaluer les CCO de leurs employés rapportent avoir de la difficulté à différencier certaines dimensions plus

spécifiques, par exemple l'esprit d'équipe, l'esprit consciencieux et la vertu civique (Podsakoff et al., 2009). Par conséquent, l'ensemble de l'argumentaire qui précède amène à retenir cette conceptualisation dans le cadre de la présente étude.

### **Les CCO analysés comme un construit global**

À l'instar de Podsakoff et ses collègues (2009), des travaux se sont intéressés aux CCO comme un construit global. Ce choix conceptuel semble pertinent tant sur le plan conceptuel que pratique. D'une part, les deux dimensions des CCO seraient fortement corrélées (Weikamp & Goritz, 2016), ce qui pourrait suggérer un chevauchement conceptuel entre elles. Dans le même sens, Hoffman et ses collègues (2007) ont illustré, à partir d'une analyse factorielle confirmatoire réalisée dans leur méta-analyse portant sur les CCO, qu'il y a peu à gagner à utiliser une mesure avec des dimensions séparées comparativement au fait d'utiliser une mesure globale ( $\chi^2(23) = 258,84, p < 0,05, RMSEA = 0,58, ECVI = 0,11, NNFI = 0,98, CFI = 0,99$ ). Ils sont arrivés à ces résultats en mettant notamment à l'épreuve la conceptualisation de Williams et Anderson (1991).

D'autre part, la méta-analyse de Podsakoff et ses collègues (2009) souligne l'importance de prendre en compte les conséquences des CCO pour éclairer la pratique, quel que soit le type ou la direction des comportements émis. Pour ce faire, les chercheurs ont comparé les effets sur plusieurs variables des CCO analysés de manière globale à ceux des CCO dirigés envers les individus et envers l'organisation. Pour plusieurs des relations



testées, aucune différence significative n'est rapportée entre les effets du score global des CCO et ceux des deux dimensions proposées par Williams et Anderson (1991). Tel est le cas pour l'évaluation de la performance en emploi, la décision d'allouer des récompenses aux travailleurs, l'attribution de récompenses et le taux de roulement. Différemment, les résultats indiquent que le score global des CCO explique un pourcentage de variance plus grand que ne le font les dimensions du construit en ce qui concerne certains indicateurs, dont les recommandations de récompenses, l'intention de quitter l'organisation et l'absentéisme (Podsakoff et al., 2009). En raison de ces constats conceptuels, pratiques et pragmatiques, la présente recherche doctorale s'inscrit donc dans la lignée d'études qui mettent en avant les CCO comme un construit global plutôt que celles qui focalisent sur une distinction fine entre les types de comportements.

### **Théories de la cohérence de soi et de la valorisation de soi ainsi que les CCO**

Pour affiner la compréhension des déterminants des CCO, cette étude s'appuie sur deux théories qui prennent en compte des caractéristiques individuelles comme sources de motivation à la production de comportements, c'est-à-dire la théorie de la cohérence de soi (Korman, 1970) et la théorie de la valorisation de soi (Dipboye, 1977). La théorie de la cohérence de soi (Korman, 1970) postule que les gens seraient motivés à effectuer des comportements qui sont cohérents avec leur concept de soi. Pour sa part, la théorie de la valorisation de soi (Dipboye, 1977) suggère que les individus sont motivés à adopter des comportements qu'ils estiment être en mesure de faire dans le but d'augmenter la

perception de leur valeur. Modélisant la relation entre des variables individuelles et comportementales, ces deux cadres de référence présentent ainsi le potentiel de fournir un soutien à l'explication des CCO et sont donc retenus dans la présente production de fin d'études.

### **L'ajustement cognitif et les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Non seulement elles sont pertinentes pour l'étude des CCO, la théorie de de la cohérence de soi (Korman, 1970) et celle de la valorisation de soi (Dipboye, 1977) amènent également un appui conceptuel au lien entre l'ajustement cognitif et les CCO. De sorte à étayer cette proposition, il convient d'abord de fournir plus de détails quant à la définition de l'ajustement cognitif. Spécifiquement, ce construit renvoie à la compréhension de l'individu de son environnement de travail (Malo et al., 2016). Il se compose de trois dimensions : l'ajustement à la tâche, l'ajustement au groupe de travail et l'ajustement à l'organisation (Malo et al., 2016). L'ajustement à la tâche comprend les connaissances et les savoirs requis afin de gérer les différents aspects du travail. L'ajustement au groupe se traduit, chez l'individu, par la connaissance de ses collègues de même que par la capacité à identifier ses alliés et à savoir comment agir pour bien fonctionner en tant que membre de l'équipe. L'ajustement à l'organisation réfère à la compréhension des règles formelles et informelles, des relations de pouvoir ainsi que des valeurs et des normes définissant le climat et la culture de l'organisation.

En appliquant la logique sous-jacente aux deux théories susnommées, l'ajustement cognitif peut être compris comme une source de motivation à adopter certains comportements au travail. Spécifiquement, plus les personnes sont ajustées cognitivement, plus elles comprennent les normes de leur milieu de travail et ont l'impression de connaître les actions à effectuer avec autrui pour bien y fonctionner (Malo et al., 2016). Autrement dit, un niveau élevé d'ajustement cognitif prédisposerait le travailleur à évaluer positivement sa capacité à adopter des conduites ajustées en regard de l'environnement organisationnel. D'après la théorie de la cohérence de soi (Korman, 1970), les évaluations positives de soi motiveraient l'adoption de comportements conséquents, c'est-à-dire des actions qui vont dans le sens de l'évaluation que l'individu fait de lui-même. Pour ce qui est de la théorie de la valorisation de soi, Dipboye (1977) postule que les personnes évaluent leur probabilité de succès devant une tâche à accomplir ou une performance à réaliser.

Considérant que les CCO font partie de la culture et des normes informelles de l'organisation (Ehrnart & Naumann, 2004; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994), il est donc avancé que l'ajustement cognitif aurait un effet sur leur émission. En ce sens, plus les travailleurs sont ajustés cognitivement, plus ils estimerait être en mesure de produire des actions en cohérence avec leur compréhension de la culture organisationnelle. Faisant une évaluation positive d'eux-mêmes et percevant une forte probabilité d'obtenir du succès, ils seraient plus motivés à effectuer des actions adaptées aux normes de

l'environnement de travail. Cette motivation augmenterait du même coup les probabilités qu'ils produisent des CCO.

### **Appuis empiriques de la relation entre l'ajustement cognitif et les CCO**

Si aucune étude empirique ne porte sur la relation entre l'ajustement cognitif et les CCO, cet indicateur de santé psychologique au travail a toutefois été lié à la performance de tâche. En effet, une corrélation significativement positive entre l'ajustement cognitif et la performance de tâche a été trouvée ( $r = 0,39, p < 0,001$ ; Malo et al., 2016) auprès d'un échantillon de 350 enseignants québécois. Compte tenu du lien positif avec la performance de tâche qui fait partie de la performance en emploi tout comme les CCO, une relation entre l'ajustement cognitif et la performance contextuelle apparaît probable. Ce résultat fournit ainsi un premier appui empirique pour justifier la pertinence de tester la proposition de recherche.

En plus de ces résultats, Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo et Tucker (2007) ont vérifié le lien entre l'ajustement de nouveaux employés et la performance en emploi. Dans le cadre de leur méta-analyse, qui inclut 12 279 participants issus de 70 études, l'ajustement renvoie à trois dimensions, à savoir la clarté de rôle, la maîtrise de la tâche et l'acceptation sociale. La clarté de rôle correspond à la compréhension des tâches et des priorités. La maîtrise de la tâche se définit par l'apprentissage des tâches de l'emploi et par le sentiment de confiance dans son rôle au travail. L'acceptation sociale traduit le

sentiment d'être accepté par ses collègues. Les résultats de cette méta-analyse montrent que chaque dimension de l'ajustement est positivement liée à la performance en emploi (c.-à-d., clarté de rôle :  $r = 0,15$ ; maîtrise de la tâche :  $r = 0,09$ ; acceptation sociale :  $r = 0,10$ ,  $p < 0,05$ ). Bien que la conceptualisation de l'ajustement retenue dans cette dernière étude diffère de celle de l'ajustement cognitif, les deux construits possèdent certaines similitudes. En effet, ils s'intéressent à la compréhension de la tâche et incluent une dimension sociale. Toutefois, le lien entre la performance en emploi et la dimension de l'ajustement à l'organisation demeure sous-exploré, de même que l'effet du score global d'ajustement. En dépit de ces limites, la méta-analyse de Bauer et al. (2007) renforce le soutien à l'étude de l'effet de l'ajustement cognitif sur les CCO.

Bien que les écrits empiriques manquent pour documenter la relation susnommée, l'explication théorique proposée et les recherches présentées fournissent des preuves préliminaires permettant de formuler l'hypothèse suivante :

H1 : L'ajustement cognitif sera positivement lié aux CCO.

### **Le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle**

Puisque l'explication de la relation entre des expériences positives de santé psychologique au travail et les CCO pourrait être plus complète avec l'intégration d'un modérateur (p. ex., l'autonomie; Runhaar et al., 2013), une variable modératrice a été ajoutée à la précédente relation. Les arguments ayant mené au choix du modérateur sont

les suivants. D'abord, les caractéristiques individuelles sont fréquemment positionnées comme mécanisme régissant une diversité de relations dans la documentation scientifique (Chang et al., 2012; Gavranic, 2013; Jones, 1986; Kim et al., 2005). De manière plus spécifique aux effets des expériences positives de santé psychologique au travail sur les CCO, les évaluations positives de soi sont un type de modérateur dispositionnel appuyé empiriquement (Bowling et al., 2012). Par ailleurs, la théorie de la cohérence de soi (Korman, 1970) et la théorie de la valorisation de soi (Dipboye, 1977) se fondent sur la perception qu'a l'individu de lui-même. Correspondant à ce type de perception et faisant partie des caractéristiques individuelles, l'estime de soi organisationnelle apparaît donc comme un modérateur susceptible d'enrichir l'explication de la relation unissant l'ajustement cognitif aux CCO.

Selon une définition qui fait école, l'estime de soi organisationnelle réfère à la perception de la valeur qu'une personne a d'elle-même au sein de son organisation (Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989). Autrement dit, une personne ayant une forte estime de soi organisationnelle percevrait qu'elle a de l'importance dans son milieu de travail. S'ancrant dans la lignée des travaux de Korman (1970), Pierce et ses collègues (1989) soutiennent que les individus adopteraient des attitudes et des comportements de sorte à préserver leur estime de soi organisationnelle. Sur le plan empirique, cette disposition individuelle a aussi été maintes fois utilisée pour expliquer les CCO étant donné que ce sont des comportements produits sur la base d'initiatives personnelles

(p. ex., Avey, Palanski, & Walumbwa, 2011; Chang et al., 2012; Lapointe, Vandenberghe, & Panaccio, 2011; Liu, Hui, Lee, & Chen, 2013; Pierce & Gardner, 2004).

Au sein de la documentation scientifique, l'estime de soi se conçoit comme un construit hiérarchique allant du plus général au plus spécifique (Pierce & Gardner, 2004). De façon générale, l'estime de soi est définie comme étant une évaluation globale de ses propres compétences (Rosenberg, 1965). De façon plus spécifique, elle peut être conceptualisée avec précision en regard aux diverses sphères de la vie comme celle du travail. Plutôt que de se centrer sur l'estime de soi générale, la présente étude s'appuie sur la conceptualisation de l'estime de soi contextualisée au milieu organisationnel introduit par Pierce et ses collègues (1989). Ce choix conceptuel repose sur trois arguments. D'une part, le milieu du travail se distingue des autres sphères de la vie (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012), ce qui suggère que la valeur qu'une personne s'accorde dans son milieu de travail n'est pas nécessairement la même que celle perçue dans les autres contextes de sa vie. D'autre part, il a été démontré que d'utiliser des construits contextualisés au travail permet d'améliorer la valeur prédictive d'un bon nombre de phénomènes organisationnels (Bowling et al., 2010; Chen, Goddard, & Casper, 2004; Pierce et al., 1989; Pierce, Gardner, Dunham, & Cumming, 1993). Enfin, la définition de Pierce et al. (1989) est largement utilisée dans les recherches traitant de l'estime de soi en milieu organisationnel (p. ex., Bowling et al., 2010; Gardner, Huang, Pierce, Niu, & Lee, 2010; Gardner & Pierce, 2013; Lapointe et al., 2011; Rank & Puapradit, 2017).

### **Estime de soi organisationnelle à la lumière de la théorie de la cohérence de soi et de la théorie de la valorisation de soi**

En plus de servir d'appui conceptuel au lien entre l'ajustement cognitif et les CCO, la théorie de la cohérence de soi (Korman, 1970) et la théorie de la valorisation de soi (Dipboye, 1977) sont aussi pertinentes pour l'explication de l'effet modérateur de l'estime de soi organisationnelle sur la relation susnommée. En effet, ces cadres de référence sous-tendent qu'une personne ayant une forte estime de soi organisationnelle serait motivée à adopter une attitude et des comportements positifs. À l'opposé, un individu ayant une faible estime de soi organisationnelle serait moins porté à faire preuve d'une attitude positive ou de comportements favorables à l'organisation (Pierce & Gardner, 2004). Les paragraphes qui suivent étayent ce raisonnement à partir de chacun des deux référents théoriques.

Sous l'angle de la théorie de la cohérence de soi de Korman (1970), les individus seraient portés par une volonté de préserver leur concept de soi. Que leur estime de soi organisationnelle soit forte ou faible, ils auraient des attitudes et des comportements cohérents avec leur image d'eux-mêmes. Par exemple, une personne ayant une estime de soi organisationnelle forte serait plus propice à effectuer, dans son milieu de travail, des comportements positifs cohérents avec son estime.



Différemment, la théorie de la valorisation de Dipboye (1977) s'appuie sur la prémisse que les gens aient le besoin fondamental d'augmenter ou de protéger leur estime de soi. Les personnes ayant une forte estime auraient confiance en leur capacité à réussir et seraient susceptibles de fournir des efforts nécessaires à l'accomplissement d'une tâche. Si elles ont une faible estime d'elles-mêmes, elles seraient plus enclines à avoir une faible confiance en leur capacité à obtenir du succès. En conséquence, elles fourniraient moins d'efforts par rapport à la tâche. Elles justifieraient leur faible performance par les efforts investis plutôt que par leur manque de capacité à obtenir du succès. Cette justification leur permettrait ainsi de protéger leur estime de soi (Bowling et al., 2010; Dipboye, 1977; Gardner et al., 2010).

### **Modèle proposé à la lumière de la théorie de la cohérence de soi et de la théorie de la valorisation de soi**

Toujours en s'appuyant sur la logique de la théorie de cohérence de soi (Korman, 1970) et de la théorie de la valorisation de soi (Dipboye, 1977), une proposition d'explication de l'effet modérateur de l'estime de soi organisationnelle est formulée ci-après. D'une part, une forte estime de soi organisationnelle renforcerait la relation positive entre l'ajustement cognitif et les CCO. En ce sens, la conjugaison d'une forte estime de soi organisationnelle à l'ajustement cognitif influencerait positivement la perception du travailleur envers lui-même dans le cadre de son emploi. Or, une perception positive de soi motiverait l'individu à se comporter de manière constructive dans le but de préserver

son concept de soi et d'augmenter sa valeur au sein de l'organisation. Ainsi, une personne ajustée cognitivement au travail et possédant une estime de soi organisationnelle élevée pourrait être davantage motivée à s'engager dans des comportements favorables à son organisation et à ses collègues, tels les CCO.

D'autre part, le lien entre l'ajustement cognitif et les CCO pourrait être moins fort pour les individus ayant une faible estime de soi organisationnelle. Ces derniers auraient tendance à avoir l'impression de peu compter pour autrui et de faillir à inspirer la confiance de leur entourage professionnel. Comme les CCO se font en relation avec les autres et dépendent en partie des attentes d'autrui (p. ex., *j'aide les autres qui ont une charge de travail élevée; je m'investis dans mon travail au-delà des attentes*), il est probable que les personnes ayant une faible estime de soi organisationnelle se perçoivent peu capables d'atteindre les attentes de leurs collègues ou que ces derniers ne veulent pas de leur aide (Bowling et al., 2012). Dans ce contexte, le risque d'échec à produire des CCO serait perçu comme étant élevé. Les probabilités d'effectuer ces comportements se verraient alors réduites. L'individu pourrait donc chercher à agir de manière cohérente avec la perception plus négative de lui-même au sein de son organisation. De cette façon, il tenterait de sauvegarder son estime de soi organisationnelle en faisant moins d'efforts pour effectuer des CCO, évitant ainsi un possible échec.

### **Modèle proposé selon les études empiriques**

Alors qu'aucune étude ne porte sur l'effet modérateur de l'estime de soi organisationnelle sur la relation unissant l'ajustement cognitif au travail et les CCO, quelques travaux ont étudié l'effet modérateur de l'estime de soi organisationnelle et l'estime de soi dans la vie en général (p. ex., Avey et al., 2011; Lapointe et al., 2011; Minibas-Poussard & Le Roy, 2013; Pierce & Gardner, 2004). À titre d'exemple, une recherche, réalisée auprès de 191 travailleurs au sein de firmes américaines, montre que l'estime de soi agit comme modérateur dans la relation liant le leadership éthique du superviseur aux CCO des employés ( $R^2 = 0,04$ ,  $p < 0,01$ ; Avey et al., 2011). Si l'estime de soi dans la vie en général a un effet sur la relation entre deux variables organisationnelles, il semble possible que l'estime de soi organisationnelle, qui est une opérationnalisation de l'estime de soi spécifique à la sphère du travail, modère la relation entre deux variables liées au travail. Cette modélisation gagnerait donc à être vérifiée empiriquement.

Au-delà de l'effet modérateur de l'estime de soi organisationnelle, le lien entre l'estime de soi organisationnelle et les CCO est largement documenté. Effectivement, la méta-analyse de Bowling et al. (2010) met en lumière une relation positive entre ces deux variables ( $r = 0,38$ , IC 95% = [0,23, 0,39]; les CCO ont été mesurés par le superviseur). Ces résultats ont été obtenus à partir de 14 échantillons totalisant 4 069 participants. Depuis 2010, deux autres études vont dans le même sens. Les travaux de Liu et ses

collègues (2013) ont mis en relief une corrélation entre l'estime de soi organisationnelle et les CCO ( $0,31 \leq r \leq 0,36, p < 0,01$ ) à partir d'un échantillon de 219 dyades employé-superviseur œuvrant au sein d'une banque en Chine. Chang et ses collègues (2012) ont obtenu une corrélation de 0,39 ( $p < 0,01$ ) entre les deux variables grâce à leur étude réalisée avec 686 dyades employé-superviseur d'une firme manufacturière chinoise. À la lumière de ces travaux effectués auprès d'une population anglophone et chinoise, les résultats semblent stables. Or, il serait important de vérifier si les résultats se reproduisent chez les travailleurs québécois pour favoriser leur généralisation à d'autres cultures.

Compte tenu de ces données probantes et des théories utilisées, les hypothèses suivantes sont émises :

H2 : L'estime de soi organisationnelle aura un rôle modérateur dans la relation positive entre l'ajustement cognitif et les CCO.

H2a : La relation entre l'ajustement cognitif et les CCO sera plus forte lorsque l'estime de soi organisationnelle est élevée.

H2b : La relation entre l'ajustement cognitif et les CCO sera plus faible lorsque l'estime de soi organisationnelle est basse.

## Méthode

Cette section présente la méthode utilisée dans ce processus de recherche. Le devis de recherche y est expliqué, de même que le déroulement de l'étude et les considérations éthiques. Par la suite, les participants ainsi que les instruments utilisés sont décrits.

### **Devis de recherche**

L'étude s'appuie sur un devis corrélationnel incluant deux temps de mesure et mesurant trois variables, soit la variable indépendante (ajustement cognitif), la variable modératrice (estime de soi organisationnelle) et la variable dépendante (CCO). La variable modératrice a été mesurée au premier temps de mesure, tandis que la variable indépendante et la variable dépendante ont été mesurées au deuxième temps de mesure. Dans les écrits en santé psychologique au travail, il n'y a pas de consensus concernant les intervalles de temps à privilégier entre les passations (Da Silva Abbad & Carlotto, 2016; Ford et al., 2014; Taris & Kompier, 2014). Certains effets se détecteraient mieux lorsque les intervalles de temps sont courts, tandis que d'autres effets seraient plus facilement détectables sur de plus longues périodes. Ces constats demeurent toutefois préliminaires, suggérant de poursuivre les recherches longitudinales en santé organisationnelle et d'essayer différents intervalles de temps de passation. Considérant qu'un court intervalle permettrait de détecter les effets des variables à l'étude et que plusieurs études ont eu des résultats significatifs avec un intervalle d'environ un mois (Allen, French, Braun, & Fletcher, 2019; Butt, Tariq, Weng, & Sohail, 2019; Cheung, Gong, & Huang, 2016; Li,

Li, Tu, & Liu, 2018), l'intervalle choisi entre les deux temps de mesure est trois semaines afin de faciliter l'expérience de recherche pour le milieu partenaire qui a pris part au projet.

### **Déroulement et considérations éthiques**

Cette étude s'inscrit dans une recherche de plus grande ampleur ayant déjà obtenu un certificat éthique et qui a pour objectif général d'étudier certains déterminants de la santé psychologique au travail. Dans l'optique d'établir un projet de partenariat pour favoriser la mobilisation des connaissances par leurs utilisateurs potentiels, des organisations ont été contactées par courriel. Des rencontres ont ensuite été prévues avec les milieux souhaitant participer au projet afin de leur fournir toute l'information nécessaire à la conclusion d'une entente. Par ailleurs, l'équipe de chercheurs s'est assuré de la présence de plusieurs conditions favorables à la réalisation de l'étude. D'une part, le projet devait répondre à un besoin organisationnel et le nombre de travailleurs devait être suffisant en regard des analyses envisagées. D'autre part, le partenaire organisationnel devait manifester de l'ouverture à libérer du temps de travail à ses membres pour la passation des outils de mesure. Une fois l'ensemble de ces conditions réunies, un protocole d'entente a été signé en conformité avec la demande éthique présentée.

Le partenariat a été conclu avec une organisation québécoise œuvrant dans le secteur d'activités du commerce de détail. Cette organisation possède plusieurs installations au Québec, dont des magasins, des entrepôts et un siège social. L'organisme subventionnaire

Mitacs a subventionné le projet de recherche, puisque ce dernier lie le milieu universitaire et l'industrie tout en favorisant la diffusion des résultats. Bien que cette recherche ait été subventionnée, les chercheuses ont totalement été indépendantes de l'organisation participante. Cette posture a permis de faire preuve d'indépendance et d'objectivité dans la mise en place d'une démarche systématique pour la collecte de données et l'analyse des résultats. En effet, la collecte de données a été conduite en suivant la démarche approuvée par le comité éthique, tout en s'assurant que les membres de l'organisation n'aient aucune pression à participer. De plus, les données ont été traitées de manière totalement confidentielle et l'analyse de données a été effectuée avec impartialité. Effectivement, le protocole de recherche a été suivi de manière rigoureuse et les chercheuses n'ont pas subi de pression de la part de l'organisation pour orienter les résultats d'une quelconque façon.

Après la signature de l'entente, les chercheuses ont composé les invitations à participer en collaboration avec le département des communications du partenaire organisationnel. Ces invitations ont ensuite été transmises et approuvées par le comité éthique ayant évalué le projet. Par la suite, le département des communications a fait parvenir les invitations par courriel aux membres de l'organisation. Parmi ces communications (voir Appendice A), un premier courriel a été envoyé pour la première et la deuxième passation. Un second courriel a été envoyé pour rappeler aux employés leur possibilité de participer au projet de recherche, une semaine suivant l'envoi de ces courriels. Ces messages expliquaient sommairement l'étude et incluaient l'hyperlien les



conduisant au questionnaire en ligne. Les participants ont eu accès au formulaire de consentement (voir Appendice B) à la première page du questionnaire. Le formulaire comprenait une section mentionnant qu'une durée de cinq ans, après la publication des résultats de cette étude, sera accordée à la sauvegarde des données brutes étant donné que certaines revues l'exigent. Le formulaire faisait aussi mention qu'une entente avec le représentant de l'employeur a été faite prévoyant que les données de la présente recherche ne seraient en aucun cas utilisées pour documenter une preuve visant à résoudre un litige en matière de relations de travail. Les participants ont dû confirmer avoir lu le formulaire et accepter les conditions de l'étude avant d'accéder au questionnaire de recherche. Les répondants potentiels ont ensuite pu participer à l'étude en remplissant le questionnaire de façon libre et éclairée. D'ailleurs, ils ont été libres de se retirer de l'étude à tout moment sans que l'information soit transmise à l'employeur. Dans le cas où ils n'acceptaient pas les conditions expliquées dans le formulaire, ils étaient redirigés vers une page de sortie et leurs données étaient effacées.

Le logiciel canadien de sondage en ligne *SimpleSondage* ([www.simplesondage.com](http://www.simplesondage.com)), a été utilisé pour la passation des questionnaires ainsi que pour l'hébergement des données durant la période de collecte. Ce fournisseur est indépendant de l'organisation, c'est-à-dire que les données ne sont pas accessibles à partir de l'organisation. En effet, *SimpleSondage* héberge les données sur des serveurs situés au Canada et respecte la loi québécoise sur la protection des renseignements personnels. Pour effectuer les analyses,

les données ont été migrées vers les postes informatiques des membres de l'équipe de recherche. Les fichiers de données ont été protégés par un mot de passe, tout comme les postes informatiques. Les réponses de la première et de la deuxième passation ont été appariées à l'aide d'un code d'identification assurant l'anonymat des répondants. Ce fichier d'appariement a été séparé de la base de données et a été sécurisé par mot de passe afin d'assurer la confidentialité des répondants. Les deux fichiers étaient donc séparés l'un de l'autre dans l'optique de mettre en place une mesure additionnelle pour protéger la confidentialité des résultats.

### **Participants**

Le questionnaire a été envoyé à 275 travailleurs. De ces personnes, 221 d'entre elles ont rempli le questionnaire, correspondant à un taux de réponse de 80,40 %. L'échantillon est passé à 195 personnes à la deuxième passation. L'attrition entre la première et la deuxième passation est donc de 11,80 %. Parmi ces travailleurs, la majorité est des employés (65,00 %), les autres sont des gestionnaires (32,00 %) ou des membres de la haute direction (3,00 %). En outre, 92,00 % de ces participants sont permanents et travaillent à temps plein alors que 0,50 % sont permanents à temps partiel, 4,00 % occupent un poste temporaire à temps plein et 3,50 %, un poste temporaire à temps partiel. De plus, l'échantillon est constitué de 47,00 % de femmes et de 53,00 % d'hommes. La moyenne d'âge de ces participants est de 41,22 ans ( $\acute{E}T = 11,74$ ). En parallèle, la moyenne d'années dans l'organisation des participants de l'étude est de 6,41 ans ( $\acute{E}T = 7,65$ ).

Finalement, 30,00 % des répondants ont un niveau d'études universitaires de premier cycle, 23,00 % un niveau d'études collégiales, 21,00 % un niveau d'études secondaires, 13,00 % ont un niveau d'études professionnelles, 11,00 % ont un niveau d'études universitaires de 2<sup>e</sup> cycle et 2 % ont un niveau d'études autre.

### **Instruments**

Quatre instruments de mesure autorapportés forment le questionnaire utilisé dans le cadre de cette étude (voir Appendice C). Une échelle de réponse de type Likert a permis aux participants d'inscrire leur niveau d'accord allant de 1 (fortement en accord) à 7 (fortement en désaccord) pour l'ensemble des outils.

Mise à l'épreuve lors d'une étude de validation conduite auprès d'échantillons indépendants avant la réalisation de la présente recherche (Malo & Gilbert, 2015), une traduction en français des mesures originales de l'estime de soi organisationnelle et des CCO a été réalisée. Pour ce faire, une démarche en trois étapes a été adoptée en s'inspirant de la méthode de traduction inversée de Brislin (1970, 1986). Premièrement, une première traduction de la version originale en anglais vers une version en français a été réalisée par un professionnel linguistique n'ayant aucun autre lien avec l'étude. Deuxièmement, la traduction de la version traduite en français vers l'anglais a été effectuée par un second professionnel linguistique indépendant de l'équipe de recherche. Finalement, un comité de deux experts a été créé pour s'assurer de la correspondance entre l'outil anglophone

original et la dernière version anglaise traduite, ainsi que pour évaluer la qualité et la clarté des énoncés de la version française. Sur la base d'une vérification rigoureuse réalisée à partir de ces critères, le comité d'experts a statué sur la conformité des mesures traduites avec leur version originale ainsi que sur la qualité et la clarté des énoncés.

### **L'ajustement cognitif**

L'échelle de Malo et ses collègues (2016) a été utilisée afin de mesurer l'ajustement cognitif. Un score global du construit s'obtient en effectuant une moyenne des scores enregistrés aux 12 énoncés de l'échelle. Cet outil a été choisi puisqu'il est cohérent avec la définition de l'ajustement cognitif utilisée dans cette recherche. De plus, il a été développé en français et il possède de bonnes propriétés psychométriques documentées (Malo et al., 2016).

Afin de s'assurer de la fidélité et de la validité de l'instrument, les auteurs ont fait une série d'analyses à partir de données recueillies auprès d'enseignants québécois. À titre d'exemple, les analyses confirmatoires effectuées par des équations structurelles ( $\chi^2(51) = 119,25$ ,  $p < 0,001$ ,  $\chi^2/dl = 2,34$ ,  $CFI = 0,94$ ,  $TLI = 0,92$ ,  $SRMR = 0,05$ ;  $RMSEA = 0,06$ , IC 90 % = [0,05, 0,08]) fournissent un appui à la validité de construit de l'outil. De plus, l'échelle possède une bonne cohérence interne, allant de 0,80 à 0,84 pour le score global. Les résultats obtenus étayent également la validité convergente de l'échelle avec le bien-être psychologique au travail ( $r = 0,43$ ,  $p < 0,001$ ) et la performance

de tâche ( $r = 0,39$ ,  $p < 0,001$ ). Dans la présente étude, l'analyse de cohérence interne a révélé un alpha de Cronbach satisfaisant ( $\alpha = 0,86$ ), comparable aux alphas présentés dans l'étude de validation de l'outil.

### **L'estime de soi organisationnelle**

L'estime de soi organisationnelle a été étudiée au moyen de la version traduite et validée d'Aubin et Malo (en préparation) de l'échelle de l'estime de soi organisationnelle de Pierce et al. (1989). Pour générer un score global de la mesure, une moyenne des scores obtenus aux 10 énoncés de l'échelle est calculée. Cet outil a été sélectionné puisqu'il mesure l'estime de soi en contexte de travail et qu'il s'appuie sur la définition utilisée dans cette étude. De plus, il est l'un des instruments les plus utilisés pour étudier l'estime de soi organisationnelle de même qu'il offre l'avantage d'être court et de posséder de bonnes propriétés psychométriques (Aubin & Malo, en préparation).

La version traduite en français et validée de l'outil présente des qualités métrologiques similaires à celles de la mesure originale (Aubin & Malo, en préparation). Obtenus à partir d'un échantillon de travailleurs œuvrant au sein de secteurs variés d'activités, les résultats font état de l'excellente cohérence interne de la mesure ( $\alpha = 0,90$ ). Ils offrent également un appui empirique à la validité convergente de l'outil en relevant sa relation positive avec le bien-être psychologique au travail ( $r = 0,57$ ,  $p < 0,001$ ) ainsi qu'avec la performance de tâche ( $r = 0,41$ ,  $p < 0,001$ ). Dans le cadre de la présente

recherche, l'indice de cohérence interne est excellent ( $\alpha = 0,93$ ) et va dans le même sens que les résultats trouvés dans les études antérieures.

### **Les CCO**

La version traduite en français de l'échelle de Williams et Anderson (1991), et validée par Malo et Gilbert (2015), a été utilisée pour mesurer les CCO. En conformité avec les travaux de Podsakoff et ses collègues (2009), un score global du construit s'obtient en effectuant la moyenne des scores aux sept énoncés des CCO liés à l'organisation et ceux des sept énoncés des CCO liés aux individus. Cet outil a été retenu en raison de sa cohérence avec la conceptualisation retenue des CCO et ses qualités psychométriques rapportées par plusieurs chercheurs (p. ex., Williams & Anderson, 1991; Verburg et al., 2018).

Les travaux de validation de la version traduite en français fournissent un appui additionnel à la fidélité et à la validité de l'instrument. De fait, l'instrument possède une cohérence interne satisfaisante ( $\alpha = 0,80$ ) et est lié positivement avec l'estime de soi organisationnelle ( $r = 0,43$ ,  $p < 0,05$ ) et le bien-être psychologique au travail ( $r = 0,51$ ,  $p < 0,05$ ; Paiement, Malo, & Gilbert, 2018). En cohérence avec les a priori théoriques, ces résultats offrent un soutien empirique à la validité convergente de la mesure traduite en français. Dans cette étude, l'instrument possède un indice de cohérence interne à la fois

satisfaisant ( $\alpha = 0,81$ ) et comparable à celui rapporté dans l'étude de validation de la traduction de l'échelle.

### **Renseignements sociodémographiques**

Considérant l'effet documenté de certaines variables sociodémographiques sur les CCO (Organ & Ryan, 1995; Raineri, Paillé, & Morin, 2012; Zaghini, Biagioli, Prandi, Fida, & Sili, 2015), ce type d'information a été colligé auprès des participants afin de contrôler pour l'effet potentiel de ces variables. Spécifiquement, des questions ont été posées en ce qui concerne le genre, l'âge, le plus haut niveau d'études complété, le niveau hiérarchique, le statut d'emploi, le nombre d'heures travaillées par semaine ainsi que le nombre d'années d'ancienneté au sein de l'organisation.

## Résultats



Cette section traite des résultats obtenus dans cette recherche. Les analyses préliminaires et descriptives sont d'abord présentées pour ensuite introduire les analyses qui ont permis de vérifier les hypothèses de l'étude. Pour tester les hypothèses, une régression multiple a été réalisée.

### **Analyses préliminaires**

Des analyses préliminaires ont été faites au préalable des analyses principales. D'une part, une vérification des postulats de base des analyses de régression multiple a été conduite comme le recommandent Tabachnick et Fidell (2013). D'autre part, l'effet de variables contrôles potentielles a été pris en compte en s'inspirant des travaux de Becker (2005). Ces différentes analyses préliminaires sont présentées dans la présente section.

D'abord, une analyse des données manquantes a été effectuée. Il en ressort qu'il y a moins de 5 % de données manquantes pour chacune des variables à l'étude et qu'elles se distribuent de façon aléatoire. La gestion de ces données a donc été faite en les remplaçant par la moyenne, comme le suggèrent Tabachnick et Fidell (2013).

Par ailleurs, la vérification des postulats de base de la taille d'échantillon, de normalité, de multicollinéarité, d'homoscédasticité et d'absence de valeurs extrêmes a été faite avant d'effectuer les analyses de régression (Field, 2009). La puissance statistique a été validée par le test de G\*Power (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009) pour quatre prédicteurs ( $\alpha = 0,05$ ,  $1-\beta = 0,80$ , effet moyen). Seulement 85 personnes étaient

nécessaires et l'étude a été conduite auprès de 195 travailleurs. Le nombre de participants est donc adéquat pour avoir une puissance statistique suffisante pour détecter un effet moyen. Ensuite, le postulat d'absence de valeurs extrêmes multivariées a été vérifié par l'analyse de la distance de Cook ( $\text{Max} = 0,055$ ). Cette analyse démontre qu'il n'y a pas d'observation qui modifierait le modèle de régression. Afin de tester la normalité, une vérification des indices d'asymétrie et d'aplatissement a été effectuée. Les variables sont considérées comme normales, puisque les résultats indiquent que les indices d'asymétrie se situent entre -3,00 et 3,00 et que les indices d'aplatissement sont entre -10,00 et 10,00 (Tabachnick & Fidell, 2007). Le postulat de multicollinéarité est aussi rencontré, les prédicteurs ne possédant pas de corrélation égale ou supérieure à 0,70 entre eux. En effet, les corrélations se trouvent entre -0,44 et 0,04. Finalement, le postulat de l'homoscédasticité et de la linéarité des résidus est rencontré, puisqu'il semble y avoir une répartition uniforme des résidus standardisés autour des scores prédits standardisés.

Afin d'évaluer la pertinence d'inclure les variables sociodémographiques dans le modèle testé par les analyses principales, l'effet de ces variables sur les CCO a été examiné au moyen d'analyses corrélationnelles. Les résultats ont révélé un lien significatif entre l'une des variables sociodémographiques et la variable dépendante, soit le niveau hiérarchique (employé, gestionnaire, vice-président/président). Seule cette variable contrôle a été prise en compte dans les analyses subséquentes. Ce choix a été effectué considérant la recommandation de Becker (2005) de retirer les variables contrôles n'ayant

pas de lien significatif avec la variable dépendante afin d'éviter de réduire la puissance statistique.

### **Analyses descriptives et corrélationnelles**

Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives (c.-à-d., moyennes et écarts-types) de l'ensemble des variables à l'étude ainsi que leur indice de cohérence interne et les coefficients de corrélation entre elles. Les corrélations de Pearson révèlent des liens positifs entre les variables d'intérêt. En effet, l'ajustement cognitif est corrélé significativement avec l'estime de soi organisationnelle ( $r = 0,454, p < 0,001$ ), les CCO ( $r = 0,368, p < 0,001$ ) et le niveau hiérarchique ( $r = 0,244, p = 0,001$ ). Parallèlement, l'estime de soi organisationnelle est corrélée significativement avec les CCO ( $r = 0,374, p < 0,001$ ) et le niveau hiérarchique ( $r = 0,147, p = 0,040$ ). Finalement, les CCO sont aussi corrélés significativement avec le niveau hiérarchique ( $r = 0,193, p = 0,007$ ).

Tableau 1

*Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude (N=195)*

| Variable  | <i>M</i> | <i>ÉT</i> | 1       | 2       | 3       | 4       |
|---|----------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Niveau hiérarchique                            | 1,38     | 0,548     | -       |         |         |         |
| 2. Ajustement cognitif au travail                 | 5,770    | 0,638     | 0,244** | (0,863) |         |         |
| 3. Estime de soi organisationnelle                | 5,993    | 0,736     | 0,147*  | 0,454** | (0,929) |         |
| 4. Comportements de citoyenneté organisationnelle | 6,076    | 0,516     | 0,193** | 0,368** | 0,374** | (0,814) |

*Notes.* Les alphas de Cronbach sont entre parenthèses. \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ .

### Vérification des hypothèses

Cette section présente les résultats des analyses principales effectuées pour vérifier les hypothèses à l'étude. À cette fin, les analyses de régression ont été conduites avec le logiciel SPSS Version 25 (IBM Corp., 2017) à partir de la macro « PROCESS » de Hayes (2013) téléchargeable à partir de son site Internet. Cette procédure statistique permet de tester l'effet simple de la variable indépendante ainsi que l'effet de son interaction avec la variable modératrice sur la variable dépendante. Cette analyse a donc permis d'estimer le lien entre l'ajustement cognitif au travail et les CCO ainsi que la relation de modération de l'estime de soi dans cette relation, tout en contrôlant pour le niveau hiérarchique.

### **Ajustement cognitif et CCO**

Les résultats soutiennent la première hypothèse proposant que l'ajustement cognitif soit positivement lié aux CCO. Effectivement, en contrôlant pour la variable sociodémographique du niveau hiérarchique, l'effet principal de l'ajustement cognitif s'est révélé significativement positif ( $\beta = 0,168$ ,  $p = 0,007$ ; voir Tableau 2).

### **Effet de modération**

L'hypothèse 2 suppose un effet modérateur de l'estime de soi organisationnelle dans la relation positive unissant l'ajustement cognitif aux CCO. À cet effet, le terme d'interaction de l'ajustement cognitif et de l'estime de soi organisationnelle s'est révélé significatif ( $\beta = 0,148$ ,  $p = 0,037$ ), IC 95 % [0,008, 0,287]. Le modèle de régression multiple général explique 22 % ( $R^2$ ) de la variance des CCO tandis que l'effet d'interaction explique 2 % ( $R^2$ ) de la variance. Selon Cohen (1988), la taille d'effet du modèle général est grande, tandis que celle du terme d'interaction est faible.

Tableau 2

*Résultats de l'analyse de régression visant à vérifier le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle dans la relation entre l'ajustement cognitif et les CCO (N = 195)*

| Variable  | $\beta$  | SE    | $t$   | IC 95 %           |                   |
|---|----------|-------|-------|-------------------|-------------------|
|   |          |       |       | Limite inférieure | Limite supérieure |
| Ajustement cognitif                                   | 0,168**  | 0,062 | 2,713 | 0,046             | 0,289             |
| Estime de soi organisationnelle                       | 0,221*** | 0,052 | 4,253 | 0,119             | 0,324             |
| Ajustement cognitif X estime de soi organisationnelle | 0,148*   | 0,071 | 2,091 | 0,008             | 0,288             |
| Niveau hiérarchique                                   | 0,097    | 0,056 | 1,727 | -0,014            | 0,208             |

*Notes.* Pour le niveau hiérarchique : employé(e) = 1, gestionnaire = 2, vice-président(e)/chef de direction = 3.

Statistiques complètes du modèle :  $F(4,190) = 14,890$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,216$ .

Statistiques complètes du modèle d'interaction :  $F(1,190) = 4,370$ ,  $p < 0,038$ ,  $R^2 = 0,018$ .

\*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ . \*\*\*  $p < 0,001$ .

Les résultats révèlent un lien positif significatif entre l'ajustement cognitif et les CCO lorsque l'estime de soi organisationnelle des participants est plus élevée que celle d'approximativement 84 % des répondants de l'échantillon ( $b = 0,276$ ,  $es = 0,075$ ,  $p = 0,003$ , IC 95 % [0,129, 0,425]). Pour les travailleurs présentant un niveau d'estime de soi organisationnelle plus faible que celui d'environ 84 % de leurs homologues ayant pris part à l'étude, le lien significatif entre l'ajustement cognitif et les CCO n'est plus significatif ( $b = 0,059$ ,  $es = 0,086$ ,  $p = 0,496$ , IC 95 % [-0,112, 0,229]). Une analyse plus fine des

résultats fait ressortir une relation positive significative entre l'ajustement cognitif et les CCO lorsque l'estime de soi organisationnelle est dans la moyenne ( $b = 0,168$ ,  $es = 0,062$ ,  $p = 0,007$ , IC 95 % [0,046, 0,289]). Les hypothèses 2A et 2B sont donc soutenues. La Figure 1 illustre les résultats qui ont été tracés à -1,00 et 1,00 écart-type de la moyenne de l'estime de soi organisationnelle comme le suggèrent Hayes et Matthes (2009) dans leur procédure.

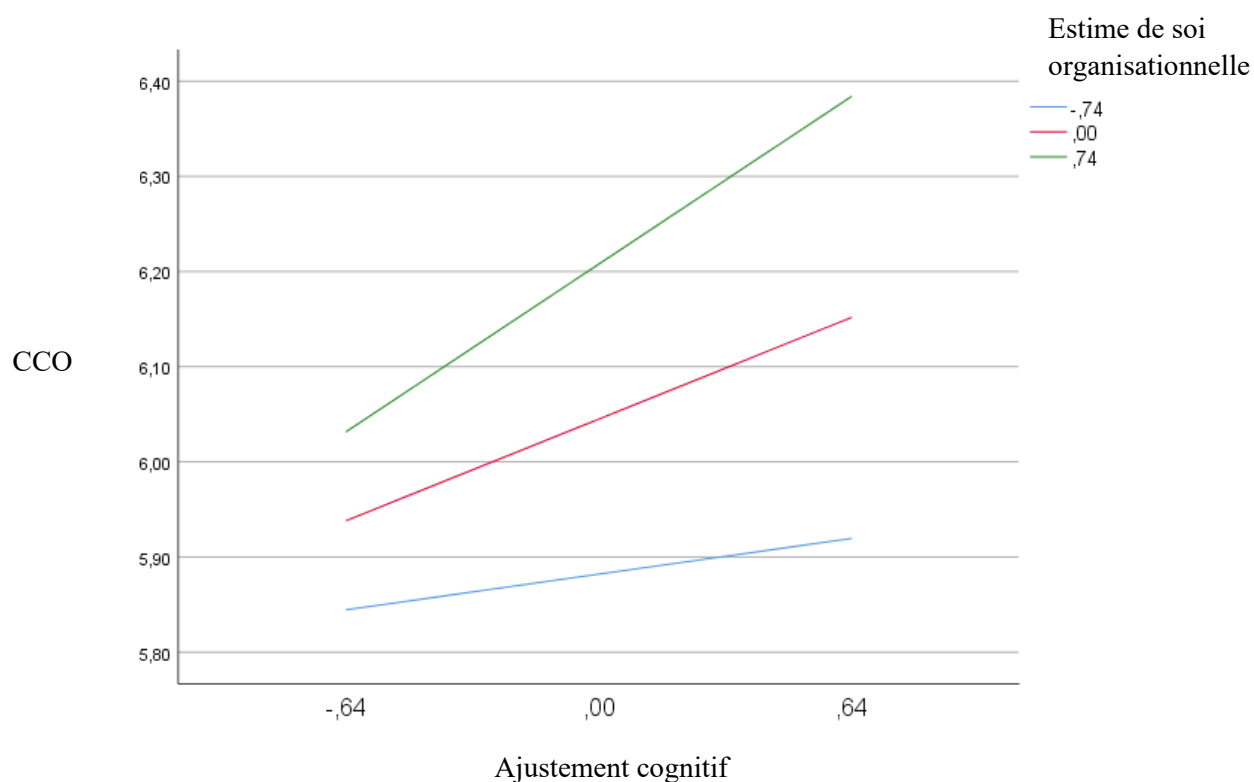


Figure 1. Graphique des pentes simples de l'interaction entre l'ajustement cognitif et l'estime de soi organisationnelle dans la prédiction des CCO.

## **Discussion**



Positionnée dans le courant de la psychologie positive en s'intéressant aux forces de l'individu de même qu'au développement de son plein potentiel (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), la présente étude avait pour objectif général d'approfondir les connaissances scientifiques à propos d'une expérience positive de santé psychologique au travail et d'une caractéristique individuelle pour expliquer les CCO. Pour ce faire, une proposition de modèle a été élaborée à la lumière des théories de cohérence de soi et de valorisation de soi (Dipboye, 1977; Korman, 1970). Spécifiquement, cette recherche visait à vérifier la relation entre l'ajustement cognitif et les CCO tout en examinant l'effet modérateur de l'estime de soi organisationnelle sur cette relation. Ce dernier chapitre met en exergue les retombées de cette production scientifique en présentant ses implications théoriques et pratiques. Afin de nuancer la portée des résultats obtenus, les limites de l'étude et les pistes de recherches futures y sont aussi dépeintes.

### **Implications théoriques**

Comme la première hypothèse le proposait, les résultats ont permis de constater que l'ajustement cognitif est lié positivement aux CCO et explique une partie de la variance de ces derniers. Spécifiquement, plus l'ajustement cognitif de l'individu est élevé, plus il rapporte faire des CCO. Ce constat empirique concorde avec les fondements théoriques de Korman (1970) et de Dipboye (1977) selon lesquels les gens seraient motivés à effectuer des comportements qui sont cohérents avec leur concept de soi ou qu'ils estiment être en mesure de faire. En transposant ce raisonnement aux résultats obtenus dans le cadre

de cette étude, une tentative d'explication est entreprise dans les prochaines lignes. Concrètement, le travailleur qui présente un ajustement cognitif élevé jouirait d'une bonne compréhension de son environnement de travail, par exemple les normes informelles dont les CCO font partie. Avec cette compréhension, il serait alors sujet à se sentir en mesure de produire des CCO. La perspective de mettre en œuvre des actions cohérentes avec son évaluation positive d'elle-même et de connaître du succès motiverait la personne à adopter des CCO. Cette motivation augmenterait les probabilités qu'elle produise ce type de comportement.

En ce qui concerne l'examen de l'effet modérateur de l'estime de soi, les résultats obtenus fournissent un appui à la deuxième hypothèse. En ce sens, la force de la relation liant l'ajustement cognitif aux CCO augmente significativement lorsque l'estime de soi organisationnelle est élevée ou dans la moyenne, alors qu'elle devient nulle pour un faible niveau d'estime de soi organisationnelle. Autrement dit, la manifestation de CCO s'explique non seulement par l'ajustement cognitif de la personne, mais d'autant plus si cette dernière présente une estime de soi organisationnelle positive. L'estime de soi organisationnelle aurait alors un effet catalyseur sur la relation d'intérêt. Cette dynamique interactive fait écho aux théories de cohérence de soi et de valorisation de soi (Dipboye, 1977; Korman, 1970) voulant que les évaluations positives de soi motivent l'individu à se comporter de manière constructive dans le but de préserver son estime de lui-même.

À la lumière de ces principes théoriques et des résultats produits par cette recherche doctorale, une proposition d'explication est formulée ci-après. Spécifiquement, plus le travailleur perçoit avoir de la valeur au sein de son organisation et estime en comprendre, par exemple, les normes informelles, plus il aurait une perception positive de lui-même dans son contexte d'emploi. Porté par la motivation de se conduire de sorte à maintenir une forte estime de soi organisationnelle, il serait ainsi plus enclin à adopter des comportements positifs tels que les CCO. Malgré le fait qu'une personne puisse comprendre les normes de son milieu de travail, sa motivation à se dépasser en produisant des CCO pourrait néanmoins être plus faible si elle a l'impression de ne pas compter pour l'organisation ni d'être importante pour son entourage professionnel ou d'inspirer la confiance de ses collègues et patrons. Puisque les CCO sont des comportements émis sur une base volontaire et qu'ils traduisent un effort supplémentaire autant envers les pairs qu'envers l'organisation, la compréhension de l'environnement de travail ne permettrait pas de compenser suffisamment la perception d'un individu estimant avoir une faible valeur en emploi. Dans ce contexte, l'ajustement cognitif serait une source de motivation insuffisante pour inciter le travailleur à adopter ce type de comportements. Ce constat donne à penser qu'une évaluation moins positive de la valeur de la personne aurait un effet plus important sur l'adoption des CCO que la perception de bien comprendre l'environnement organisationnel. Afin d'étayer ces pistes de réflexion, les recherches futures gagneront à tester de nouveau le modèle proposé en intégrant d'autres construits propres à la motivation au travail et à d'autres types d'évaluation de soi.

En continuité avec les nombreux travaux portant sur les CCO (p. ex., Nohe & Hertel, 2017), la présente étude permet de réaffirmer la pertinence de prendre en compte la contribution des indicateurs positifs de santé psychologique au travail. Quelques exemples de ces indicateurs sont le bien-être psychologique au travail, la satisfaction en emploi et l'engagement professionnel (*work engagement* en anglais; Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Matta, Scott, Koopman, & Conlon, 2015; Parenteau, Champagne, & Dagenais-Desmarais, 2013; Whitman, Van Rooy, & Viswesvaran, 2010). Par ailleurs, cette recherche se distingue des précédentes par le type d'expérience positive de la santé psychologique au travail retenu. En effet, l'ajustement cognitif renvoie à un indicateur de nature cognitive qui focalise sur la compréhension de l'individu et de son environnement de travail (Malo et al., 2016), alors que les autres expériences sont caractérisées par un vécu subjectif. En s'attardant à la capacité du travailleur à s'ajuster au milieu organisationnel, cette production scientifique a donc permis d'élargir la compréhension des leviers des CCO. Selon les écrits consultés, ce constat est d'autant plus vrai que l'ajustement cognitif n'avait jamais été lié à ce type de performance en emploi avant cette étude ni examiné en interaction avec l'estime de soi organisationnelle. Ainsi, la présente recherche a donc atteint son objectif de contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques sur les antécédents des CCO.

### **Implications pratiques**

Cette étude contribue aussi aux connaissances pour la pratique de la psychologie en organisation. Effectivement, elle constitue un premier pas dans l'exploration de nouveaux leviers favorables à la production de CCO des travailleurs. Les psychologues organisationnels, les dirigeants d'entreprises, les gestionnaires, les conseillers en ressources humaines et les consultants auront ainsi de nouvelles pistes de réflexion quant aux interventions susceptibles de favoriser les CCO.

D'une part, les connaissances qu'amène cette recherche donnent aux entreprises des avenues à explorer pour le développement de l'estime de soi organisationnelle des travailleurs et leur production de CCO. Pierce et Gardner (2004) concluent que les actions posées envers les employés démontrant qu'ils ont de la valeur et de l'importance pour leur employeur sont positivement liées à l'estime de soi organisationnelle. D'après Brun et Dugas (2005), les pratiques de reconnaissance vont dans le sens de ce type d'actions. Parmi les pratiques qu'ils décrivent, l'encadrement professionnel et l'accessibilité de la direction contribueraient à reconnaître la valeur des membres de l'organisation (Brun & Dugas, 2005). Par ailleurs, il a été démontré que le soutien du superviseur est favorable à une forte estime de soi organisationnelle (Bowling et al., 2010). Sur la base de ces écrits, des propositions sont émises en prenant en considération les résultats de la présente étude. Concrètement, pourraient être instaurées des rencontres statutaires avec le supérieur immédiat dans le but de réaliser le suivi des dossiers en mettant en relief les bons coups

de l'employé, ses compétences, ses forces de même que les efforts investis dans l'atteinte de ses objectifs. De cette façon, le gestionnaire ferait preuve de proactivité en créant des occasions de reconnaître les membres de son équipe et de leur donner une rétroaction constructive en plus de leur offrir son soutien.

Bowling et ses collègues (2010) ont également démontré que le soutien à l'autonomie ainsi que la réalisation de tâches complexes sont liés positivement à l'estime de soi organisationnelle. En regard de cette démonstration, les gestionnaires gagneraient à intégrer ces éléments dans leurs pratiques de gestion afin de favoriser l'estime de leur personnel. À titre d'exemple, ils pourraient confier des mandats d'une complexité proportionnelle à la capacité de leurs subordonnés, tout en leur laissant de la latitude dans la manière de les réaliser.

D'autre part, plusieurs interventions peuvent être mises en place pour favoriser l'ajustement cognitif. Dans la documentation scientifique, il est démontré que la compréhension des travailleurs de leurs tâches, de leur groupe et de leur organisation débute dès leur arrivée en poste et se poursuit pour toute la durée du lien d'emploi (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007; Ashforth, Sluss, & Saks, 2007). À leurs débuts au sein de l'entreprise, ils apprennent notamment la façon dont ils doivent faire leur travail, commencent à saisir comment établir des relations avec leurs collègues en plus de comprendre les normes et les valeurs de l'organisation. En outre, il est établi que les

tactiques de socialisation organisationnelle, comme les processus d'accueil et d'intégration, favorisent l'ajustement cognitif (Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007; Bauer et al., 2007; Lapointe, Vandenberghe, & Boudrias, 2014) en réduisant l'incertitude et en facilitant le développement de relations de confiance avec les supérieurs et les collègues (Lapointe et al., 2014).

Sur la base de ces informations, diverses actions de socialisation organisationnelle sont suggérées. D'abord, pourrait être montrée une capsule vidéo présentant l'entreprise, ses valeurs, sa mission, le secteur d'activités dans lequel elle s'inscrit, son équipe de direction, les différents corps de métier, sa localisation dans le monde et toutes les informations relatives à son histoire et aux normes en vigueur. En faisant progresser la compréhension de l'environnement organisationnel, l'ensemble de ces explications contribuerait à l'ajustement à l'organisation. En ce qui a trait à l'ajustement au groupe de travail, un membre de l'équipe pourrait présenter le nouveau membre à ses collègues ainsi que tous les services avec lesquels il pourrait avoir l'occasion de correspondre. De cette manière, la personne aurait un premier contact avec ses pairs et aurait l'occasion de poser des questions à la personne responsable de sa visite. Déjà, elle pourrait commencer à créer un lien avec cette personne, favorisant ainsi l'ajustement au groupe de travail. Le gestionnaire immédiat aurait aussi comme objectif d'expliquer le rôle et les responsabilités du nouvel employé. Une description des tâches axée sur les compétences gagnerait à lui être fournie, de même qu'un recueil des personnes ressources, un calendrier

des dates importantes et un document rassemblant toutes les politiques de l'organisation. Toutes ces informations pourraient faciliter l'ajustement à la tâche et à l'organisation en renforçant la compréhension du rôle du travailleur ainsi que les particularités de l'organisation. En parallèle, ce type de documents pourrait être tout aussi utile pour les gens déjà en fonction dans le but d'améliorer leurs connaissances de l'organisation et de leurs tâches.

Outre les actions susnommées, le prédécesseur du nouvel employé ou un collègue étant motivé, ouvert et ayant à cœur la qualité de la relation (Brashear-Alejandro, Barksdale, Bellenger, Boles, & James, 2019 ; Washington, & Cox, 2016) pourrait agir en tant que mentor pour les premières semaines d'activités. De nombreux avantages sont liés au mentorat, dont l'insertion professionnelle, la compréhension de la culture organisationnelle, l'amélioration des compétences et le développement du réseau professionnel (Michaud, 2010). Haueter, Macan et Winter (2003) mentionnent aussi que le mentorat favorise l'apprentissage des tâches, du groupe et de l'organisation en donnant des occasions de fournir de l'information nécessaire à la compréhension de l'environnement de travail. De ces écrits, il est possible de proposer un programme de mentorat afin de faciliter l'insertion des nouveaux employés. Pour ce faire, les mentors auraient pour mandat de les accompagner dans leur travail, en leur expliquant les normes plus implicites de l'organisation et la manière dont les membres collaborent entre eux. Par



conséquent, ils mettraient en place des conditions favorables à l'ajustement à la tâche, à l'organisation et au groupe.

Dans un autre ordre d'idées, Lapointe et ses collègues (2014) mentionnent l'importance de donner des opportunités de créer des relations avec les gens de l'organisation pour la socialisation des nouveaux employés, comme un dîner ou une collation d'accueil. En effet, des activités sociales permettraient aux nouveaux arrivés de bien comprendre comment interagir avec leurs pairs. De plus, des projets de collaboration au travail pourraient être un autre moyen de faciliter l'interaction entre les collègues autant pour les nouveaux employés que les anciens. Ces moments seraient créés dans l'objectif de générer des liens relationnels soutenant l'ajustement au groupe.

Faisant office de dernière piste de réflexion, les résultats de cette étude ouvrent à la possibilité d'explorer l'efficacité d'interventions favorables à la fois au développement de l'estime de soi organisationnelle et de l'ajustement cognitif. Du nombre des interventions possibles se trouve le codéveloppement. Effectivement, le codéveloppement permet de découvrir et de valoriser les savoirs que les gens possèdent, dont leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes (Payette, 2000). De plus, il a été démontré que les pratiques réflexives, comme le codéveloppement, améliorent les compétences relationnelles (Turcotte, 2012). Concrètement, la réflexion sur l'action professionnelle vise notamment à susciter une prise de conscience ainsi qu'une autocritique des valeurs, des principes, des

perceptions et des stratégies d'actions adoptées par la personne (Turcotte, 2012). Par voie de conséquence, ce type de pratique réflexive approfondirait la compréhension du travailleur de son rôle professionnel, de la perspective d'autrui et du système dans lequel il fait partie (Turcotte, 2012). En lui offrant un espace pour réfléchir sur soi dans le contexte du travail, le codéveloppement serait propice à la découverte de sa valeur au sein de l'organisation et à la compréhension de l'environnement organisationnel. Avant d'implanter l'ensemble des propositions pratiques qui précèdent, les recherches futures auront à tester leur efficacité dans l'amélioration de l'estime de soi organisationnelle et l'ajustement cognitif.

### **Limites de l'étude et pistes de recherches futures**

Malgré le fait que cette recherche consolide l'importance de s'attarder à la santé psychologique au travail afin de favoriser les CCO et qu'elle a des implications théoriques et pratiques intéressantes, elle détient tout de même des limites à considérer. D'abord, il s'agit d'une étude corrélationnelle. Si le projet s'est déroulé en plusieurs moments dans le temps, les variables d'intérêt ont été évaluées une seule fois. De cette façon, il n'est pas possible d'établir une relation de cause à effet entre les construits examinés. Or, le devis privilégié surpasse celui de plusieurs recherches qui s'appuient sur un seul temps de mesure et qui sont plus sujettes au biais de variance commune. Dès lors, les résultats obtenus tiennent lieu de démonstration justifiant l'intérêt de déployer des ressources additionnelles en testant le modèle proposé au moyen d'un devis expérimental.

En ce qui concerne la population à l'étude, les participants provenaient d'une seule organisation. L'interprétation des conclusions de la présente recherche doit prendre en compte l'enjeu de validité externe qui en découle, c'est-à-dire sur la représentativité des résultats en regard de la population de travailleurs. D'ailleurs, l'estime de soi organisationnelle des répondants s'est montrée élevée. Une prochaine étape pourrait donc être de reproduire l'étude auprès d'une diversité d'acteurs organisationnels pour une meilleure généralisation des conclusions. Par exemple, effectuer la recherche dans un milieu industriel plutôt que dans le secteur du commerce de détail, ou encore auprès de travailleurs variés tant sur le plan de leur origine ethnique que sur le type d'emploi occupé, permettrait d'évaluer si les résultats sont constants indépendamment du milieu organisationnel et de la culture.

Sur le plan théorique et à la lumière des appuis empiriques obtenus, il apparaît pertinent d'élargir le modèle testé afin d'enrichir la compréhension des antécédents des CCO. Nommément, des indicateurs additionnels de santé psychologique au travail et une pluralité de dispositions individuelles pourraient y être ajoutés. En premier lieu, la satisfaction en emploi et l'engagement professionnel sont des expériences positives de la santé psychologique ayant été étudiées comme déterminants des CCO (Babcock-Roberson & Strickland, 2010; Matta et al., 2015; Nohe & Hertel, 2017). En deuxième lieu, l'intelligence émotionnelle et des facteurs du Big Five, dont ceux de la conscience et de l'agréabilité, expliquent une partie de la variance de ce type de comportements (Dalal,

2005; Miao, Humphrey, & Qian, 2017). En ce qui concerne l'ajustement cognitif, Malo et ses collègues (2016) ont relevé deux antécédents, soit le bien-être psychologique au travail et la proactivité comme trait de personnalité. En intégrant l'ensemble de ces variables à la modélisation examinée dans le cadre de cette étude, les travaux ultérieurs pourraient affiner la compréhension des CCO en examinant la valeur distinctive de l'ajustement cognitif et celle de l'estime de soi organisationnelle en regard de corrélats déjà documentés.

## **Conclusion**

Au meilleur des connaissances de l'auteure de cette production scientifique, aucun écrit empirique n'avait traité jusqu'à maintenant du lien unissant l'ajustement cognitif aux CCO en tenant compte de l'effet modérateur de l'estime de soi organisationnelle. En s'attardant à la question, la présente recherche ouvre donc de nouvelles avenues dans l'étude de la performance et des comportements en emploi. Influencée par le courant de la psychologie positive, elle permet de réitérer la pertinence de prendre en compte des construits positifs pour optimiser le fonctionnement des organisations. D'une part, les résultats obtenus corroborent l'effet d'un indicateur positif de santé psychologique au travail sur les CCO. D'autre part, ils approfondissent l'explication de cette relation en relevant la contribution d'un type d'évaluation positive de soi. L'ensemble de ces constats témoigne de l'importance de comprendre l'environnement de travail et de sentir y avoir une valeur suffisante pour fournir les efforts supplémentaires requis par la mise en œuvre d'initiatives individuelles. Alors que les CCO sont des conduites volontaires associées à des retombées bénéfiques sur les plans humain et financier (Podsakoff et al., 2009), les différents acteurs organisationnels pourraient activement contribuer à leur adoption en reconnaissant ouvertement la valeur d'autrui de même qu'en misant sur des actions qui rendent intelligible le contexte d'emploi et ses particularités.

## Références

- Allen, T. D., French, K. A., Braun, M. T., & Fletcher, K. (2019). The passage of time in work-family research: Toward a more dynamic perspective. *Journal of Vocational Behavior, 110*, 245-257. doi:10.1016/j.jvb.2018.11.013
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 22*, 1-70.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 447-462.
- Aubin, T., & Malo, M. (2018, Juillet). *Prendre le pouls de l'adaptation : cartographie des mesures des stratégies de coping*. Communication orale présentée au 20<sup>e</sup> Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail et de langue française, Bordeaux, France.
- Aubin, T., & Malo, M. (En préparation). Validation d'une mesure de l'estime de soi organisationnelle traduite en français. Manuscrit en préparation en vue d'une soumission à *Revue canadienne des sciences du comportement*.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics, 98*(4), 573-582. doi:10.1007/s10551-010-0610-2
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology, 144*(3), 313-326.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 707-721. doi:10.1037/0021-9010.92.3.707
- Beehr, T. A. (1976). Perceived situational moderators of the relationship between subjective role ambiguity and role strains. *Journal of Applied Psychology, 61*(1), 35-40.



- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans N. Schmitt & W. C. Borman (Éds), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601-626. doi:10.1348/096317909X454382
- Bowling, N. A., Wang, Q., & Li, H. Y. (2012). The Moderating Effect of Core Self-Evaluations on the Relationships between Job Attitudes and Organisational Citizenship Behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 97-113. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00458.x
- Brashear-Alejandro, T., Barksdale, H., Bellenger, D. N., Boles, J. S., & James, C. (2019). Mentoring characteristics and functions: mentoring's influence on salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 303-316.
- Brun, J.-P., Biron, C., & St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Québec, QC: Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique au travail : au-delà du stress et vers la performance. Dans P. Sarnin, D. R. Kouabenan, M.-É. Bobillier Chaumon, M. Dubois, & J. Vacherand-Revel (Éds), *Psychologie du travail et ressources humaines* (pp. 17-31). Paris, France: L'Harmatan, Association internationale de psychologie du travail de langue française.
- Butt, H. P., Tariq, H., Weng, Q., & Sohail, N. (2019). I see you in me, and me in you. *Personnel Review*, 48(5), 1209-1238. doi:10.1108/PR-05-2018-0176
- Chang, C.-H., Rosen, C. C., Siemienieć, G. M., & Johnson, R. E. (2012). Perceptions of organizational politics and employee citizenship behaviors: Conscientiousness and self-monitoring as moderators. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 395-406. doi:10.1007/s10869-012-9257-6

- Chen, G., Goddard, T. G., & Casper, W. J. (2004). Examination of the relationships among general and work-specific self-evaluations, work-related control beliefs, and job attitudes. *Applied Psychology*, 53(3), 349-370.
- Cheung, S. Y., Gong, Y., & Huang, J. C. (2016). Emotional intelligence, job insecurity, and psychological strain among real estate agents: A test of mediation and moderation models. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2673-2694.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>e</sup> éd.). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. doi:10.1007/s10902-011-9285-3
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241. doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469. doi:10.1037/a0039002
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2014). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447.
- Dipboye, R. L. (1977). A critical review of Korman's self-consistency theory of work motivation and occupational choice. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 108-126. doi:10.1016/0030-5073(77)90021-6
- Dolan, S. L., Gosselin, E., & Carrière, J. (2012). *Psychologie du travail et comportement organisationnel* (4<sup>e</sup> éd.) Montréal, QC: Gaëtan Morin.
- Ehrnart, M. G., & Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960-974. doi:10.1037/0021-9010.89.6.960
- Falcione, R. L., & Wilson, C. E. (1988). Socialization processes in organizations. Dans G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Éds), *Handbook of organizational communication* (pp. 151-169). Norwood, NJ: Ablex.

- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3<sup>e</sup> éd.). Washington, DC: Sage publications.
- Ford, M. T., Matthews, R. A., Wooldridge, J. D., Mishra V., Kakar, U. M., & Strahan, S. R. (2014). How do occupational stressor-strain effects vary with time? A review and meta-analysis of the relevance of time lags in longitudinal studies. *Work & Stress*, 28(1), 9-30. doi:10.1080/02678373.2013.877096
- Gardner, D. G., Huang, G.-H., Pierce, J. L., Niu, X., & Lee, C. (2010). Organization-based self-esteem: Relationships with psychological contracts and perceived employment opportunities. *Academy of Management Proceedings*, 2010(1), 1-6.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (2013). Focus of attention at work and organization-based self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 110-132. doi:10.1108/02683941311300243
- Gaucher, R. (2010). La psychologie positive ou l'étude scientifique du meilleur de nous-mêmes. Paris, France: Harmattan.
- Gavrancic, A. (2013). *La reconnaissance et l'engagement au travail : examen du rôle modérateur de l'estime de soi* (Thèse de doctorat inédite). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC.
- Gilbert, M.-H. (2009). La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal. Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/6369>
- Graham, J. W. (1989). *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation*. Document inédit, Loyola University of Chicago.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.

- Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior research methods*, 41(3), 924-936.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566. doi:10.1037/0021-9010.92.2.555
- IBM Corp. (2017). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241. doi:10.1037/0021-9010.90.2.232
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1), 31-42.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J.-S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 599-624.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations*, 64(12), 1609-1631. doi:10.1177/0018726711424229
- Lester, R. E. (1987). Organizational culture, uncertainty reduction, and the socialization of new organizational members. Dans S. Thomas (Éd.), *Culture and communication: Methodology, behavior, artifacts, and institutions* (pp. 105-113). Norwood, NJ: Ablex.
- Li, Y., Li, D., Tu, Y., & Liu, J. (2018). How and when servant leadership enhances life satisfaction. *Personnel Review*, 47(5), 1077-1093.

- Liu, J., Hui, C., Lee, C., & Chen, Z. X. (2013). Why do I feel valued and why do I contribute? A relational approach to employee's organization-based self-esteem and job performance: Relational approach to OBSE and job performance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1018-1040. doi:10.1111/joms.12037
- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2003). Psychological work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537-557.
- Malo, M., & Gilbert, M.-H. (2015, novembre). *Étude sur les déterminants de la santé psychologique au travail et de la performance en emploi*. Présentée au Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC.
- Malo, M., Tremblay, I., & Brunet, L. (2016). Cognitive adjustment as an indicator of psychological health at work: Development and validation of a measure. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 33-43. doi:10.1016/j.jvb.2015.11.005
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing “eye to eye” affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708. doi.org/10.5465/amj.2014.0106
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 16, 144-156. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015>
- Michaud, D. (2010). Dossier spécial - La gestion du développement des compétences. *Revue RH*, 13(3).
- Minibas-Poussard, J., & Le Roy, J. (2013). Perceptions de justice et engagement organisationnel : le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle. *Îletis-im: Galatasaray University Journal of Communication*. Repéré à <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01615639/document>
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(3), 557-589.

- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Nielsen, T. M., Bachrach, D. G., Sundstrom, E., & Halfhill, T. R. (2012). Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and group performance in a resource allocation framework. *Journal of Management*, 38(2), 668-694. doi:10.1177/0149206309356326
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1364.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. Dans B. M. Staw & L. L. Cummings (Éds), *Research in organizational behavior* (pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Païement, A. M., Malo, M., & Gilbert, M.-H. (2018, juillet). *La performance en emploi : validation francophone de l'échelle de Williams et Anderson*. Communication présentée au 20<sup>e</sup> Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail et de langue française, Bordeaux, France.
- Parenteau, C., Champagne, É., & Dagenais-Desmarais, V. (2013). Qui sème le bonheur au travail récolte la performance? Exploration des liens entre le bien-être psychologique au travail et la performance. *Psychologie Québec*, 30(5), 37-40.
- Payette, A. (2000). Le codéveloppement : une approche graduée. *Interactions*, 4(2), 39-59.
- Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I., & Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 479. [http:// dx.doi.org/10.3390/ijerph16030479](http://dx.doi.org/10.3390/ijerph16030479)
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622. doi:10.1016/j.jm.2003.10.001

- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem : Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648. doi:10.2307/256437
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cumming, L. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36(2), 271-288. doi:10.2307/256523
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 87-119. doi:10.1002/job.1911
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. doi:10.1037/a0013079
- Raineri, N., Paillé, P., & Morin, D. (2012). Organizational citizenship behavior: An intergenerational study. *Revue internationale de psychologie sociale*, 25(3), 147-177.
- Rank, S., & Puapradit, T. (2017). The case study about Germans and Thais: Impact of locus of control and organization-based self-esteem on affective organizational commitment & job performance. *Journal of Intercultural Management*, 9(2), 53-79.
- Rose, K. (2016). Examining organizational citizenship behavior in the context of human resource development: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Review*, 15(3), 295-316.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30(1), 99-108. doi:10.1016/j.tate.2012.10.008
- Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Taghvae Yazdi, M. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance (case study: Agricultural Jihad organization of Mazandaran province). *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 317-324.

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037//0003-066X.55.1.5
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. Dans J. Barling & C. L. Carte (Éds), *The SAGE Handbook of Organizational behavior* (vol. 1, pp. 106-123). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). Multivariate analysis of variance and covariance. *Using multivariate statistics*, 3, 402-407.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (5<sup>e</sup> éd.). Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Taris, W. T., & Kompier, M. A. J. (2014). Cause and effect: Optimizing the designs of longitudinal studies in occupational health psychology. *Work & Stress* 28(1), 1-8.
- Turcotte, A. (2012). *Processus de facilitation d'une pratique réflexive, de type codéveloppement, auprès d'infirmières pivots en oncologie et son influence sur leur pratique professionnelle* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal, Montréal, QC.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802. doi:10.2307/256600
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531. doi:10.1037/0021-9010.81.5.525
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206.
- Washington, R., & Cox, E. (2016). How an evolution view of workplace mentoring relationships helps avoid negative experiences: The developmental relationship mentoring model in action. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 24(4), 318-340.



- Weikamp, J. G., & Göritz, A. S. (2016). Organizational citizenship behaviour and job satisfaction: The impact of occupational future time perspective. *Human Relations*, 69(11), 2091-2115. doi:10.1177/0018726716633512
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. doi:10.1177/014920639101700305
- Yurcu, G., Colakoglu, U., & Atay, H. (2015). The effect of organizational citizenship behavior on subjective well-being. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), 120-130.
- Zaghini, F., Biagioli, V., Prandi, C., Fida, R., & Sili, A. (2015). Nurses and organizational citizenship behavior: Contribution to the Italian validation of the Podsakoff et al. scale. *La Medicina del lavoro*, 106(6), 460-471.

**Appendice A**  
Courriels d'invitation

Sherbrooke, le 12 septembre 2018

Objet : Projet sur la santé organisationnelle : faites entendre votre voix!

Bonjour,

Tel qu'annoncé au début de l'été, nous avons récemment entamé une démarche pour mettre la santé globale des employés au cœur de nos interventions. Cette démarche se fait en collaboration avec Chloée Bourgeois dans le cadre de sa recherche doctorale, sous la supervision de deux professeures de l'Université de Sherbrooke et de l'Université Laval.

C'est maintenant l'heure de faire entendre votre voix en répondant à un premier sondage d'une vingtaine de minutes. Pour avoir plus de détails sur le projet et/ou pour y **participer**, [cliquez ici](#).  
Date limite : 26 septembre 2018

Si vous désirez prendre part au projet et remplir le sondage, nous vous suggérons de choisir un moment où vous pourrez y répondre dans le calme et sans être dérangés. À tout moment, vous pourrez prendre une pause en fermant la page du questionnaire et y revenir plus tard.

**Soyez assurés que toutes vos réponses demeureront confidentielles.** En effet, ce projet est mené par une **équipe de recherche indépendante** et l'organisation n'aura accès à **aucune information permettant de vous identifier ni de connaître vos réponses**.

Votre participation est essentielle au succès du projet et permettra d'avoir des résultats représentatifs de notre réalité. Cependant, la participation demeure sur une base volontaire. Si vous répondez au présent questionnaire, une deuxième partie du sondage vous sera envoyée dans trois semaines, et une dernière vous sera acheminée au printemps 2019. Cette façon de procéder a pour but de répartir le temps que vous consacrerez à cette démarche. Par ailleurs, le questionnaire du printemps 2019 nous permettra d'observer l'évolution de la santé organisationnelle.

Rappelons que ce projet a pour but d'améliorer nos pratiques internes favorisant la santé organisationnelle et de contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques en psychologie organisationnelle. Une présentation des conclusions et des recommandations basées sur les résultats globaux du projet vous sera offerte en deux phases, une première dès cet automne et la seconde au printemps.

Merci de votre collaboration!

**Chloée Bourgeois**

Candidate au doctorat en psychologie organisationnelle, Université de Sherbrooke  
[chloe.bourgeois@usherbrooke.ca](mailto:chloe.bourgeois@usherbrooke.ca)

**Marie Malo, Ph.D., psy.**

Professeure en psychologie organisationnelle, Université de Sherbrooke

[Marie.Malo@usherbrooke.ca](mailto:Marie.Malo@usherbrooke.ca)

**Marie-Hélène Gilbert, Ph.D., psy.**

Professeure en management, Université Laval

[Marie-Helene.Gilbert@fsa.ulaval.ca](mailto:Marie-Helene.Gilbert@fsa.ulaval.ca)

Sherbrooke, le 19 septembre 2018, 22 octobre 2018

Objet : Rappel : Projet sur la santé organisationnelle : faites entendre votre voix!

Bonjour,

Il y a une semaine, nous vous avons envoyé une invitation à répondre au sondage de santé organisationnelle de l'organisation, en collaboration avec Chloée Bourgeois de l'Université de Sherbrooke dans le cadre de sa recherche doctorale.

À titre informatif, il ne vous reste qu'une semaine pour remplir la première partie du questionnaire.

Pour avoir plus de détails sur le projet et/ou pour y participer de façon confidentielle, [cliquez ici](#).

Si vous désirez prendre part au projet et remplir le sondage, nous vous suggérons de choisir un moment où vous pourrez y répondre dans le calme et sans être dérangés. À tout moment, vous pourrez prendre une pause en fermant la page du questionnaire et y revenir plus tard.

**Soyez assurés que toutes vos réponses demeureront confidentielles.** En effet, ce projet est mené par une **équipe de recherche indépendante** et l'organisation n'aura accès à **aucune information permettant de vous identifier ni de connaître vos réponses**.

En donnant votre avis par l'entremise de ce sondage, vous contribuerez à l'amélioration des pratiques favorisant la santé organisationnelle ainsi qu'à l'avancement des connaissances scientifiques en psychologie organisationnelle.

Si vous consentez à répondre à la première partie du questionnaire, un second courriel vous sera acheminé dans trois semaines afin de vous inviter à répondre à la deuxième partie du sondage.

Merci de votre collaboration!

**Chloée Bourgeois**

Candidate au doctorat en psychologie organisationnelle,  
Université de Sherbrooke

[chloee.bourgeois@usherbrooke.ca](mailto:chloee.bourgeois@usherbrooke.ca)

**Marie Malo, Ph.D., psy.**

Professeure en psychologie organisationnelle, Université de Sherbrooke

[Marie.Malo@usherbrooke.ca](mailto:Marie.Malo@usherbrooke.ca)

**Marie-Hélène Gilbert, Ph.D., psy.**

Professeure en management, Université Laval

[Marie-Helene.Gilbert@fsa.ulaval.ca](mailto:Marie-Helene.Gilbert@fsa.ulaval.ca)

Sherbrooke, le 15 octobre 2018

Objet : Projet sur la santé organisationnelle : Deuxième partie!

Bonjour,

Vous êtes maintenant invités à participer à la deuxième partie du sondage de santé organisationnelle de l'organisation en collaboration avec Chloée Bourgeois de l'Université de Sherbrooke dans le cadre de sa recherche doctorale.

Comme pour la première partie du sondage, votre participation ne prendra qu'une vingtaine de minutes de votre temps et toutes vos réponses demeureront confidentielles.

Pour avoir plus de détails sur le projet et/ou pour y participer, [cliquez ici](#).

Date limite : Vous avez deux semaines pour compléter le sondage.

Si vous souhaitez remplir le sondage, nous vous suggérons de choisir un moment où vous pourrez y répondre dans le calme et sans être dérangés. À tout moment, vous pourrez prendre une pause en fermant la page du questionnaire et y revenir plus tard.

**Soyez assurés que toutes vos réponses demeureront confidentielles.** En effet, ce projet est mené par une **équipe de recherche indépendante** et l'organisation n'aura accès à **aucune information permettant de vous identifier ni de connaître vos réponses**.

Rappelons que ce projet a pour but d'améliorer les pratiques favorisant la santé organisationnelle et de contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques en psychologie organisationnelle. Les conclusions et les recommandations dégagées à partir des résultats globaux du projet vous seront présentées dès cet automne.

Si vous répondez au présent questionnaire, vous recevrez un courriel dans environ 6 mois vous invitant à répondre au sondage du printemps 2019.

Merci de votre participation!

**Chloée Bourgeois**

Candidate au doctorat en psychologie organisationnelle,

Université de Sherbrooke

[chloee.bourgeois@usherbrooke.ca](mailto:chloee.bourgeois@usherbrooke.ca)

**Marie Malo, Ph.D., psy.**

Professeure en psychologie organisationnelle, Université de Sherbrooke

[Marie.Malo@usherbrooke.ca](mailto:Marie.Malo@usherbrooke.ca)

**Marie-Hélène Gilbert, Ph.D., psy.**

Professeure en management, Université Laval

[Marie-Helene.Gilbert@fsa.ulaval.ca](mailto:Marie-Helene.Gilbert@fsa.ulaval.ca)

**Appendice B**  
Formulaire de consentement



## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Dans une volonté de mettre la santé au cœur de ses interventions, l'organisation prend part à un projet de recherche portant sur la santé organisationnelle. Ce projet se déroule en collaboration avec une équipe de recherche de l'Université de Sherbrooke et de l'Université Laval. Vous êtes cordialement invité(e) à y participer. Le présent document vous renseigne sur les modalités de la recherche.

### Titre du projet

Projet en santé organisationnelle : exploration de leviers potentiels

### Personnes responsables du projet de recherche

Chloée Bourgeois, finissante au doctorat en psychologie organisationnelle (Université de Sherbrooke), est responsable de la réalisation de cette recherche dans le cadre de sa formation. Le projet se déroule sous la direction des professeures et psychologues Marie Malo, Ph.D. (Université de Sherbrooke) et Marie-Hélène Gilbert, Ph.D. (Université Laval). Pour toute information supplémentaire ou tout problème technique relié à la recherche, vous pouvez joindre Chloée aux coordonnées suivantes :

Chloée Bourgeois : Tél. : 450-655-6700, poste 2387

Courriel : [chloee.bourgeois@usherbrooke.ca](mailto:chloee.bourgeois@usherbrooke.ca)

### Financement du projet de recherche

Pour mener à bien cette étude, l'équipe de recherche a reçu des fonds de l'organisme MITACS et de votre organisation. Les fonds reçus couvrent les frais reliés à la réalisation de l'étude.

### Objectifs du projet de recherche

Ce projet vise à tester les effets de certains leviers susceptibles d'améliorer la santé organisationnelle. Spécifiquement, des caractéristiques de l'organisation, de la gestion, des équipes et des travailleurs seront étudiées.

### Raison et nature de la participation

Votre participation sera requise pour répondre à des questionnaires en ligne au cours de deux passations. Chacune de ces passations sera d'une durée d'environ 20 minutes. La première passation débutera au mois de septembre 2018, alors que la deuxième sera effectuée 3 semaines après avoir rempli le premier questionnaire.



**Avantages pouvant découler de la participation**

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques sur la santé organisationnelle et à l'amélioration des pratiques favorisant la santé organisationnelle de l'organisation.

Pour souligner votre implication dans la réalisation de l'étude, c'est avec plaisir que nous vous présenterons, à l'automne 2018, un portrait organisationnel des résultats et des recommandations qui seront dégagés grâce à l'ensemble des réponses fournies par toutes les personnes qui auront rempli les questionnaires. Les recommandations guideront le choix d'interventions concrètes qui seront mises en place au sein de l'organisation.

**Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs. Cependant, il est possible que certaines questions posées dans les questionnaires vous amènent à réfléchir à votre expérience de travail sous une perspective nouvelle ou déstabilisante pour vous. Si cela se produit et que vous souhaitez obtenir du soutien, nous vous invitons à consulter votre programme d'aide aux employés et aux familles au 1-844-880-9143 ou sur le site <http://www.travaillsantevie.com>. Pour obtenir les coordonnées d'un professionnel autorisé à exercer la psychothérapie, vous pouvez également consulter le site de l'Ordre des psychologues du Québec à l'adresse suivante : <https://www.ordrepsy.qc.ca/trouver-de-aide>.

Le temps requis pour remplir les questionnaires pourrait être perçu comme un inconvénient par certaines personnes. Afin de limiter cet inconvénient potentiel, les différentes passations seront réalisées sur le lieu du travail lors des heures ouvrables.

Enfin, une entente avec le représentant de l'employeur prévoit que les données de la présente recherche **ne seront en aucun cas utilisées** pour documenter une preuve visant à résoudre un litige en matière de relations de travail.

**Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Votre participation est grandement appréciée. Toutefois, si, pour quelque raison que ce soit, vous ne désirez plus participer à cette étude, vous êtes entièrement libre de le faire. Vous êtes également libre d'y mettre fin sans avoir à justifier votre décision ni à subir de préjudices de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, nous autorisez-vous à traiter vos réponses aux questionnaires avec l'ensemble des réponses fournies par les autres personnes qui auront pris part au projet?

Oui\_\_ Non\_\_

Il vous sera possible de revenir sur votre décision en formulant une demande par courriel à la professeure Marie Malo ([marie.malo@usherbrooke.ca](mailto:marie.malo@usherbrooke.ca)).

### **Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Les données seront recueillies via la plateforme de sondage en ligne SimpleSondage. Cette plateforme Web utilise des niveaux élevés de sécurité et héberge les données au Canada en respect de la Loi sur la protection des renseignements personnels. Les informations concernant les mesures de sécurité peuvent être consultées à l'adresse suivante :

<https://simplesondage.com/sondage-en-ligne-heberge-au-canada/>.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels. Spécifiquement, les données seront rendues anonymes en attribuant un code numérique à chaque participant afin de protéger la confidentialité des informations fournies. Ainsi, aucune information permettant de connaître l'identité des participants ne sera conservée ni divulguée.

Il est possible que les informations recueillies soient réutilisées dans le cadre de recherches scientifiques et que les résultats qui en découlent soient publiés ou diffusés dans des communications scientifiques. Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne permettra de vous identifier. Seulement les résultats obtenus grâce à l'ensemble des participants seront présentés.

De plus, les données utilisées par les chercheuses seront protégées en tout temps par mot de passe. L'ensemble des données sera détruit après une période de cinq ans suivant la publication des articles en respect des exigences de certaines revues scientifiques.

### **Approbation par le Comité d'éthique de la recherche**

Le Comité d'éthique de la recherche - Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi.

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant(e) à ce projet de recherche ou si vous avez des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec les professeures Marie Malo (819-821-8000, poste 65950; [marie.malo@usherbrooke.ca](mailto:marie.malo@usherbrooke.ca)) et Marie-Hélène Gilbert (418-656-2131, poste 6807; [marie-helene.gilbert@fsa.ulaval.ca](mailto:marie-helene.gilbert@fsa.ulaval.ca)) ou le Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 819-821-8000, poste 62644 (ou sans frais au 1-800-267-8337, poste 62644); [cer\\_lsh@USherbrooke.ca](mailto:cer_lsh@USherbrooke.ca).

### **Déclaration de responsabilité**

Nous, Chloée Bourgeois, Marie Malo et Marie-Hélène Gilbert, chercheuses principales de l'étude, déclarons que nous sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans le présent formulaire.

### **Consentement libre et éclairé**

En cliquant sur le bouton « J'accepte », j'atteste :

- Avoir pris connaissance du formulaire d'information et de consentement;
- Consentir volontairement et librement à participer à ce projet de recherche.

Pour vos dossiers, vous pouvez télécharger une copie complète de ce formulaire en cliquant sur le fichier PDF ci-dessous.

## **Appendice C**

### **Questionnaires**

## Mesure de l'ajustement cognitif au travail

**Consigne :** À partir de l'échelle allant de 1 à 7 ci-dessous, veuillez choisir la réponse qui correspond le mieux à votre réalité pour chacun des énoncés suivants.

| Fortement en désaccord | En désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en désaccord ni en accord | Plutôt en accord | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|--------------|---------------------|------------------------------|------------------|-----------|---------------------|
| 1                      | 2            | 3                   | 4                            | 5                | 6         | 7                   |

*À mon travail :*

| # item | Item   | Ancrage |   |   |   |   |   |   |
|--------|--|---------|---|---|---|---|---|---|
| 1      | Je sais comment répondre aux exigences de ma tâche.                            | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2      | Je sais comment être performant dans mon travail.                              | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3      | Je comprends les tâches requises par mon travail.                              | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4      | Je connais toutes les exigences que comporte ma tâche.                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5      | Je sais comment les décisions se prennent dans mon organisation.               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6      | Je vois les jeux politiques qui se passent au sein de mon organisation.        | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7      | Je sais comment tirer parti des jeux politiques.                               | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8      | Je connais les règles de l'organisation.                                       | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9      | Je sais à qui m'adresser lorsque je me sens dépassé(e) par mon travail.        | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10     | Je sais à qui m'adresser lorsque je ne trouve pas de réponses à mes questions. | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11     | Je sais quels sont les collègues qui sont disposés à m'aider.                  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12     | Je sais qui aller voir lorsque je veux que les choses avancent.                | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## Mesure de l'estime de soi organisationnelle

**Consigne :** Pour les 10 énoncés suivants, veuillez penser à votre environnement de travail et aux messages que vous recevez de par les attitudes et les comportements de vos gestionnaires.

À partir de l'échelle de réponse allant de 1 à 7 ci-dessous, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chacun de ces énoncés.

| Fortement<br>en<br>désaccord | En<br>désaccord | Plutôt en<br>désaccord | Ni en<br>désaccord<br>ni en<br>accord | Plutôt en<br>accord | En<br>accord | Fortement<br>en accord |
|------------------------------|-----------------|------------------------|---------------------------------------|---------------------|--------------|------------------------|
| 1                            | 2               | 3                      | 4                                     | 5                   | 6            | 7                      |

*Dans mon milieu de travail :*

| #<br>item | Item                          | Ancrage |   |   |   |   |   |   |
|-----------|-------------------------------|---------|---|---|---|---|---|---|
| 1         | Je compte.                    | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2         | Je suis pris(e) au sérieux.   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3         | Je suis important(e).         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4         | On me fait confiance.         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5         | On a foi en moi.              | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6         | Je peux faire une différence. | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7         | Je suis précieux(se).         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8         | Je suis aidant(e).            | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9         | Je suis efficace.             | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10        | Je suis coopératif(ve).       | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## Mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle

**Consigne :** À partir de l'échelle de réponse allant de 1 à 7 ci-dessous, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chacun des énoncés suivants.

| Fortement en désaccord | En désaccord | Plutôt en désaccord | Ni en désaccord ni en accord | Plutôt en accord | En accord | Fortement en accord |
|------------------------|--------------|---------------------|------------------------------|------------------|-----------|---------------------|
| 1                      | 2            | 3                   | 4                            | 5                | 6         | 7                   |

*À mon travail :*

| # item | Item  | Ancrage |   |   |   |   |   |   |
|--------|---|---------|---|---|---|---|---|---|
| 1      | J'aide les autres qui ont été absents.  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2      | J'aide les autres qui ont une charge de travail élevée.   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3      | J'offre de l'aide à mon/ma supérieur(e) immédiat(e) sans qu'il/elle me le demande.                          | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4      | Je prends le temps d'écouter les problèmes et préoccupations de mes collègues.                              | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5      | Je fais des efforts considérables pour aider les nouveaux employés.   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6      | Je m'intéresse personnellement aux autres employés.   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7      | Je transmets l'information à mes collègues.   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8      | Il m'arrive de passer beaucoup de temps au téléphone (ou sur mon cellulaire) pour des raisons personnelles. | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9      | Je m'investis dans mon travail au-delà des attentes.  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10     | Il peut m'arriver de prendre plus de pauses que nécessaire.   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11     | J'informe à l'avance lorsque je ne serai pas en mesure de me présenter au bureau.                           | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12     | Je protège la propriété de l'organisation (p. ex., mobilier, ordinateur, information confidentielle, etc.). | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13     | Il m'arrive de me plaindre de choses sans importance.   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14     | J'adhère aux règles informelles conçues pour maintenir l'ordre dans l'organisation.                         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## Renseignements sociodémographiques

1. De quel genre êtes-vous?
  - a. Féminin
  - b. Masculin
2. Quel âge avez-vous? \_\_\_\_\_
3. Quel est votre plus haut niveau d'études complété?
  - a. Diplôme d'études primaires
  - b. Diplôme d'études secondaires
  - c. Diplôme d'études professionnelles (DEP), attestation d'études professionnelles (AEP), attestation de spécialisation professionnelle (ASP)
  - d. Diplôme d'études collégiales (DEC), attestation d'études collégiales (AEC)
  - e. Diplôme d'études universitaires de premier cycle (Baccalauréat, Certificat)
  - f. Diplôme d'études universitaires de deuxième cycle (Maîtrise, D.E.S.S., Microprogramme, etc.)
  - g. Autres (précisez)
4. Quelle fonction occupez-vous dans l'organisation?
  - a. Employé(e) (commis, conseiller(ère), professionnel(le), agent(e), etc.)
  - b. Gestionnaire (je supervise des employé(e)s)
  - c. Vice-Président(e)/Président
5. Quel est votre statut d'emploi?
  - a. Permanent – Temps plein
  - b. Permanent – Temps partiel
  - c. Temporaire/à contrat – Temps plein
  - d. Temporaire/à contrat – Temps partiel
6. Combien d'heures travaillez-vous en moyenne par semaine? \_\_\_\_\_
7. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'organisation? \_\_\_\_\_
8. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste au sein de l'organisation? \_\_\_\_\_